



**PANDUAN**  
**TATA KELOLA**  
*Lembaga Nazhir*

Buku panduan ini selaras dengan Waqf Core Principles (WCP) yang diterbitkan Bank Indonesia bersama Badan Wakaf Indonesia dan Stakeholders lainnya.

**Prof. Dr. Phil Kamaruddin Amin, MA**



**BADAN WAKAF INDONESIA**

A decorative geometric pattern in the top right corner, featuring a repeating star and polygon motif in a light gray color, set against a white background.

# **PANDUAN TATA KELOLA LEMBAGA NAZHIR**

**JUDUL BUKU :**

PANDUAN TATA KELOLA  
LEMBAGA NAZHIR

**TIM PENYUSUN**

Prof. Dr. Phil. H. Kamaruddin Amin, MA, Dr. H. Tatang Astarudin, S.Ag, S.H,  
M.Si Dede Haris Sumarno, SE.,M.M, Dr. Ir. Agus Priyatno, M.M  
Anas Nasikhin M.Si, Hermanu Susilo, S.Sos, Dr. Kartini, S.Ag, M.Pd  
Shalahuddin Ahmad, M.Si, dr.H.Emmy Hamidiyah, M.Si, Dr. Sulistyowati  
Dendy Zuhairil Finsa, SH.,M.H, Arzul Andaliza, Ak., MBA,  
Dr. Hj. Qurroh Ayuniyyah, SE. M.Ec, Ahmad Nizar, S.E. M.Si  
Raji Reza Illahi, Kiki Ismanti, M.Pd, Muhibuddin, Nur Uyun, Achmad Soleh.

**COVER**

KAN

**LAYOUT :**

Nurul Huda

**HALAMAN**

xiii + 100 halaman

**PENERBIT**

Badan Wakaf Indonesia (BWI)  
Gedung Bayt Al-Qur'an, Jl. Pintu 1, TMII, Jakarta Timur

**CETAKAN PERTAMA**

Mei 2025



**TIM PENULIS:**

Prof. Dr. Phil. H. Kamaruddin Amin, MA  
Dr. H. Tatang Astarudin, S.Ag, S.H, M.Si  
Dede Haris Sumarno, SE.,M.M,  
Dr. Ir. Agus Priyatno, M.M  
Anas Nasikhin M.Si  
Hermanu Susilo, S.Sos  
Dr. Kartini, S.Ag, M.Pd  
Shalahuddin Ahmad, M.Si  
dr.H.Emmy Hamidiyah, M.Si  
Dr. Sulistyowati  
Dendy Zuhairil Finsa, SH.,M.H  
Arzul Andaliza, Ak., MBA  
Dr. Hj. Qurroh Ayuniyyah, SE. M.Ec  
Ahmad Nizar, S.E. M.Si  
Raji Reza Illahi  
Kiki Ismanti, M.Pd  
Muhibuddin  
Nur Uyun  
Achmad Soleh.



## Kata Pengantar

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

**P**uji syukur kehadiran Allah SWT, berkat rahmat dan karunia-Nya, Badan Wakaf Indonesia dapat menerbitkan buku Panduan Tata Kelola Lembaga Nazhir sebagai acuan tata kelola wakaf untuk Lembaga Nazhir.

Buku panduan ini selaras dengan *Waqf Core Principles* (WCP) yang diterbitkan Bank Indonesia bersama Badan Wakaf Indonesia dan Stakeholders lainnya.

Untuk implementasi, materi panduan ini harus dipahami oleh seluruh komponen internal lembaga Nazhir dengan tujuan menciptakan tata kelola lembaga wakaf yang baik (*good nazhir governance*). Untuk pelatihan, perlu instruktur pelatihan yang kompeten dalam memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada nazhir di bidang tata kelola lembaga.

Persoalan penting dalam memajukan perwakafan nasional adalah kompetensi nazhir dan tata kelola lembaga nazhir. Hal ini karena masih rendahnya kepatuhan nazhir terhadap peraturan perundang-undangan dan ketentuan syariah.

Hal ini karena masih banyak nazhir yang dipilih/ditunjuk oleh wakif karena ketokohnya atau kedekatannya tanpa memperhatikan kompetensinya dalam mengelola dan mengembangkan wakaf baik benda tidak bergerak dan benda bergerak. Akibatnya banyak ditemukan harta benda wakaf yang diamanahkan oleh wakif tidak memberikan dampak positif bagi peningkatan kesejahteraan umat.

Kondisi ini tidak boleh dibiarkan terus menerus. Salah satu untuk

mengatasi hal tersebut adalah dengan menerbitkan buku Panduan Tata Kelola Lembaga Nazhir.

Wasalamualaikum Wr. Wb.

Ketua Badan Wakaf Indonesia

**Prof. Dr. Phil. H. Kamaruddin Amin, MA**

# DAFTAR ISI

|                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Kata Pengantar</b>                                         | <b>4</b>  |
| <b>Daftar Isi</b>                                             |           |
| <br><b>BAB 1</b>                                              |           |
| <b>PENDAHULUAN</b>                                            | <b>9</b>  |
| a. Latar Belakang                                             | 9         |
| b. Pengertian Tata Kelola Lembaga Syariah                     | 12        |
| c. Pengertian Tata Kelola Lembaga Nazhir                      | 12        |
| d. Maksud dan Tujuan Panduan Tata Kelola Lembaga Nazhir       | 14        |
| <br><b>BAB 2</b>                                              |           |
| <b>ASAS DAN PRINSIP TATA KELOLA LEMBAGA NAZHIR</b>            | <b>15</b> |
| a. Asas Tata Kelola Lembaga Nazhir                            | 15        |
| b. Asas Spiritual                                             | 15        |
| c. Asas Operasional                                           | 16        |
| d. Prinsip Tata Kelola Lembaga Nazhir                         | 16        |
| e. Peran dan Tanggung Jawab Pembina,<br>Pengawas dan Pengurus | 17        |
| f. Remunerasi Pengurus dan Pengawas                           | 17        |
| g. Hubungan Kerja antara Pengurus dan Pengawas                | 17        |
| h. Perilaku Etis                                              | 17        |
| i. Manajemen Risiko, Pengendalian Intern dan Kepatuhan        | 17        |
| j. Pelaporan dan Transparansi                                 | 17        |
| k. Kepentingan Penerima Manfaat                               | 18        |
| l. Kewajiban Nazhir terhadap Pemangku Kepentingan Lainnya     | 18        |

### **BAB 3**

#### **TATA KELOLA LEMBAGA NAZHIR BERBENTUK**

|                                                                         |           |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>YAYASAN</b>                                                          | <b>19</b> |
| a. Peran dan Tanggung Jawab Organ-organ Penyelenggara<br>Tata Kelola    | 19        |
| b. Pembina                                                              | 19        |
| c. Pengurus                                                             | 21        |
| d. Pengawas                                                             | 23        |
| e. Hubungan Kerja antara Pembina, Pengurus, dan Pengawas                | 28        |
| f. Interaksi Pengurus dengan Pengawas                                   | 29        |
| g. Akses informasi Pengawas                                             | 29        |
| h. Benturan Kepentingan                                                 | 29        |
| i. Pemangku Kepentingan Lainnya                                         | 30        |
| j. Keterkaitan dengan Pemangku Kepentingan<br>(stakeholders engagement) | 30        |
| k. Perlindungan terhadap Pemangku Kepentingan                           | 30        |

### **BAB 4**

#### **TATA KELOLA LEMBAGA NAZHIR**

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>BERBENTUK PERKUMPULAN</b>                                          | <b>31</b> |
| a. Peran dan Tanggung Jawab Organ-organ<br>Penyelenggara Tata kelola  | 31        |
| b. Anggota dan Rapat Umum Anggota                                     | 31        |
| c. Pengurus                                                           | 32        |
| d. Pengawas                                                           | 34        |
| e. Hubungan Kerja antara Rapat Umum Anggota,<br>Pengurus dan Pengawas | 39        |
| f. Interaksi Pengurus dan Pengawas                                    | 40        |
| g. Akses informasi Pengawas                                           | 40        |
| h. Benturan Kepentingan                                               | 41        |
| i. Pemangku Kepentingan Lainnya                                       | 41        |
| j. Keterkaitan Pemangku Kepentingan<br>(stakeholders engagement)      | 41        |
| k. Perlindungan terhadap Pemangku Kepentingan                         | 42        |

|                                                                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>BAB 5</b>                                                                                                                     |           |
| <b>PERILAKU ETIS DAN BERTANGGUNG JAWAB</b>                                                                                       | <b>43</b> |
| a. Pedoman Etik dan Perilaku                                                                                                     | 43        |
| b. Nilai – nilai dan Budaya Lembaga nazhir                                                                                       | 44        |
| c. Komunikasi dan Penegakan Pedoman Etik,<br>Nilai-nilai dan Budaya                                                              | 44        |
| <b>BAB 6</b>                                                                                                                     |           |
| <b>MANAJEMEN RISIKO</b>                                                                                                          | <b>45</b> |
| a. Penerapan Manajemen Risiko                                                                                                    | 45        |
| b. Pengawasan Aktif oleh Pengurus                                                                                                | 46        |
| c. .Wewenang dan Tanggung Jawab Pengurus                                                                                         | 46        |
| d. Pengawasan Aktif oleh Pengawas                                                                                                | 47        |
| e. Wewenang dan Tanggung Jawab Pengawas                                                                                          | 47        |
| f. Pengawasan Aktif Pengawas Syariah                                                                                             | 47        |
| g. Wewenang dan Tanggung Jawab Pengawas Syariah                                                                                  | 47        |
| h. Kecukupan Kebijakan dan Prosedur Manajemen<br>Risiko Serta Penetapan Limit Risiko                                             | 48        |
| i. Kebijakan Manajemen Risiko                                                                                                    | 48        |
| j. Prosedur Manajemen Risiko dan Penetapan Limit Risiko                                                                          | 48        |
| k. Kecukupan Proses Identifikasi, Pengukuran, Pengendalian,<br>dan Pemantauan Risiko, serta Sistem Informasi<br>Manajemen Risiko | 48        |
| <b>BAB 7</b>                                                                                                                     |           |
| <b>PENGUNGKAPAN DAN TRANSPARANSI</b>                                                                                             | <b>52</b> |
| a. Kebijakan Pengungkapan                                                                                                        | 52        |
| b. Laporan Keuangan dan Laporan Tahunan                                                                                          | 52        |
| c. Diseminasi Informasi                                                                                                          | 53        |
| <b>BAB 8</b>                                                                                                                     |           |
| <b>UNIT AUDIT INTERNAL</b>                                                                                                       | <b>54</b> |
| a. Tanggung jawab Pengurus                                                                                                       | 54        |
| b. Tanggung jawab Pengawas                                                                                                       | 54        |
| c. Struktur Dan Kedudukan                                                                                                        | 54        |

|                                        |    |
|----------------------------------------|----|
| d. Persyaratan Auditor Internal        | 55 |
| e. Tugas, Tanggung Jawab, dan Wewenang | 55 |
| f. Piagam Audit Internal               | 56 |

## **BAB 9**

|                                              |           |
|----------------------------------------------|-----------|
| <b>PENYUSUNAN PERENCANAAN LEMBAGA NAZHIR</b> | <b>58</b> |
| a. Rencana Jangka Panjang (RJP)              | 58        |
| b. Muatan RJP                                | 58        |
| c. Penyusunan dan Pengesahan RJP             | 58        |
| d. Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) | 59        |
| e. Muatan RKAT                               | 59        |
| f. Penyusunan dan Pengesahan RKAT            | 59        |
| g. Perubahan RKAT                            | 60        |

## **BAB 10**

|                                                  |           |
|--------------------------------------------------|-----------|
| <b>PROSES KEUANGAN DAN AKUNTANSI</b>             | <b>61</b> |
| Tujuan dan Prinsip Proses Keuangan dan Akuntansi | 61        |

## **BAB 11**

|                                                                         |           |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>KEBIJAKAN PENGELOLAAN ASET WAKAF</b>                                 | <b>64</b> |
| a. Penerimaan Aset Wakaf                                                | 64        |
| b. Pengelolaan dan Pengembangan Aset Wakaf                              | 66        |
| c. Penyaluran Manfaat dan Hasil Pengelolaan<br>serta Pengembangan Wakaf | 70        |
| d. Pertanggungjawaban Kegiatan Pengelolaan Wakaf                        | 72        |

## **BAB 12**

|                                                     |           |
|-----------------------------------------------------|-----------|
| <b>PENGENDALIAN INTERNAL</b>                        | <b>74</b> |
| a. Mengikuti Perubahan Peraturan Perundang-undangan | 74        |
| b. Telaah Sistem Tata Kelola, Pengelolaan Risiko,   |           |
| c. Pengendalian Internal dan Kepatuhan Lembaga      | 74        |
| d. Telaah Syariah secara Berkala                    | 74        |
| e. Audit Internal                                   | 74        |
| f. Kepatuhan Syariah                                | 74        |

**BAB 13**

**UNIT KEPATUHAN**

**75**

a. Pelaksanaan Fungsi Kepatuhan

**75**

b. Audit Fungsi Kepatuhan

**76**



# BAB 1

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Indonesia sebagai negara dengan penduduk mayoritas beragama Islam, mencapai 87,08% atau sebanyak 245,93 juta penduduk (BPS, Juni 2023), berpotensi besar dalam pengembangan dan pengelolaan wakaf.

Wakaf memiliki kontribusi untuk mengurangi kemiskinan dan dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi, seperti membangun fasilitas kesehatan, infrastruktur, sumur air, rumah untuk orang-orang yang membutuhkan, pembiayaan panti asuhan, dan memberikan fasilitas pendidikan kepada masyarakat yang tidak mampu. Wakaf juga memiliki peran penting dalam membantu memulihkan perekonomian Indonesia, seperti membangun rumah sakit wakaf, mengadakan bantuan alat kesehatan, serta memberikan manfaat wakaf produktif untuk pengusaha UMKM dan pekerja yang terkena pemutusan hubungan kerja.

Namun, perkembangan wakaf saat ini masih memiliki masalah sehingga pengelolaannya belum maksimal. Permasalahan tersebut antara lain: kualitas sumber daya manusia, kelembagaan, rendahnya literasi masyarakat, pengawasan dan tata kelola, akuntabilitas, terbatasnya instrumen keuangan dalam mengembangkan nilai aset wakaf, dan kompetensi Nazhir.

Pengelolaan, pemberdayaan, dan eksistensi wakaf sangat berhubungan dengan nazhir, sebagai pihak yang bertugas dan bertanggung jawab dalam pengelolaan dan pengembangan harta benda wakaf yang telah diserahkan oleh wakif sesuai dengan peruntukannya. Jika Nazhir dapat berlaku amanah, profesional, dan terpercaya, akan berdampak pada pengelolaan wakaf yang lebih terkelola secara maksimal dan optimal. Nazhir profesional dapat

mencakup moral, tata kelola, manajemen dan bisnis, kemampuan keterampilan, teknis, dan berelasi.

Selain itu yang menjadi hambatan dan masalah pada nazhir adalah masalah administrasi wakaf, pengetahuan wakaf, kompetensi, pembinaan, pendampingan, perekrutan, penerimaan imbalan, profesionalisme nazhir, dan pengawasan wakaf.

Menurut hasil survei BWI (2020), 45% responden akan memilih melaksanakan wakaf ke nazhir lembaga, dikarenakan aspek akuntabilitas, transparansi, dan aksesibilitas informasi. Waqf Core Principles (WCP) atau prinsip inti wakaf yang merupakan inisiatif bersama antara Badan Wakaf Indonesia (BWI), Bank Indonesia (BI), dan International Research of Training Institute (IRTI) dari Islamic Development Bank (IsDB) disusun untuk menjelaskan secara rinci dan singkat mengenai prinsip-prinsip inti atas fungsi, tugas, dan peran manajemen, serta sebagai suatu sistem pengendalian dan pengawasan wakaf.

Dalam WCP, tata kelola nazhir yang baik atau good nazhir governance merupakan salah satu dimensi WCP selain fondasi hukum, pengawasan wakaf, manajemen risiko, dan tata kelola syariah. Good nazhir governance mencakup tujuan strategis, lingkungan kontrol, pengetahuan wakaf, manajemen, kepatuhan syariah, serta tanggung jawab nazhir. Penerapan tata kelola nazhir sangat penting untuk menghindari moral hazard, mengelola risiko, serta untuk menaikkan kepercayaan masyarakat kepada nazhir itu sendiri. Good nazhir governance dijelaskan pada WCP nomor 13 (WCP-13) dengan lebih spesifik mengatur mengenai penerapan tata kelola dan pengawasan nazhir oleh Badan Wakaf Indonesia (BWI). Maka dari itu, nazhir harus memperhatikan nilai maslahah, transparansi, produktivitas, dapat dipercaya, serta nilai keberlanjutan (BWI et al., 2018).

Prinsip tata kelola yang harus dijalankan oleh lembaga pengelola sebagai entitas syariah non-bisnis menurut Ikatan Akuntan Indonesia (2020) adalah transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, profesionalisme, dan kewajaran.

Transparansi atau keterbukaan dalam pengungkapan (disclosure) atas informasi yang memadai, relevan, dan mudah diakses oleh

pemangku kepentingan untuk proses pengambilan keputusan. Prinsip transparansi dalam Al Quran tertera pada Surat Al Baqarah (2:282) : “Wahai orang-orang yang beriman, apabila kamu berutang piutang untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu mencatatnya. Hendaklah seorang pencatat di antara kamu menuliskannya dengan benar. Janganlah pencatat menolak untuk menuliskannya sebagaimana Allah telah mengajar-kan kepadanya. Hendaklah dia mencatat(-nya) dan orang yang berutang itu mendiktekan(-nya). Hendaklah dia bertakwa kepada Allah, Tuhannya, dan janganlah dia menguranginya sedikit pun. Jika yang berutang itu orang yang kurang akalnya, lemah (keadaannya), atau tidak mampu mendiktekan sendiri, hendaklah walinya mendiktekannya dengan benar.

Mintalah kesaksian dua orang saksi laki-laki di antara kamu. Jika tidak ada (saksi) dua orang laki- laki, (boleh) seorang laki-laki dan dua orang perempuan di antara orang-orang yang kamu sukai dari para saksi (yang ada) sehingga jika salah seorang (saksi perempuan) lupa, yang lain mengingatkannya. Janganlah saksi-saksi itu menolak apabila dipanggil. Janganlah kamu bosan mencatatnya sampai batas waktunya, baik (utang itu) kecil maupun besar. Yang demikian itu lebih adil di sisi Allah, lebih dapat menguatkan kesaksian, dan lebih mendekatkan kamu pada ketidakraguan, kecuali jika hal itu merupakan perniagaan tunai yang kamu jalankan di antara kamu. Maka, tidak ada dosa bagi kamu jika kamu tidak mencatatnya. Ambillah saksi apabila kamu berjual beli dan janganlah pencatat mempersulit (atau dipersulit), begitu juga saksi. Jika kamu melakukan (yang demikian), sesungguhnya hal itu suatu kefasikan padamu. Bertakwalah kepada Allah, Allah memberikan pengajaran kepadamu dan Allah Maha Mengetahui segala sesuatu”.

Akuntabilitas merupakan paparan fungsi, tugas, pengendalian, dan pelaksanaan pertanggungjawaban organisasi yang terinci dan jelas, sehingga pengelolaannya dapat berjalan secara terukur. Prinsip akuntabilitas dalam Al Quran tertera pada Surat Al Isra (17:84) : “Katakanlah (Nabi Muhammad), “Setiap orang berbuat sesuai dengan pembawaannya masing-masing.” Maka, Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya”.

Pertanggungjawaban atau responsibilitas adalah kesesuaian terhadap aturan syariah, peraturan atau regulasi yang berlaku, tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan. Prinsip pertanggungjawaban dalam Al Quran tertera pada Surat An Nisa (4:59): "Wahai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nabi Muhammad) serta ululamri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, kembalikanlah kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunahnya) jika kamu beriman kepada Allah dan hari Akhir. Yang demikian itu lebih baik (bagimu) dan lebih bagus akibatnya (di dunia dan di akhirat)".

Nazhir harus bersikap profesional, objektif dan independen atau bebas dari pengaruh atau tekanan dari pihak manapun serta nazhir mempunyai kompetensi dan komitmen. Nazhir harus menghindari peluang dan proses bisnis yang dapat menimbulkan risiko moral. Semua kegiatan bisnis yang diusulkan harus dievaluasi berdasarkan hukum syariah. Prinsip profesionalisme dalam Al Quran tertera pada Surat Az-Zumar (39:18): "(Yaitu) mereka yang mendengarkan perkataan lalu mengikuti apa yang paling baik di antaranya. Mereka itulah orang-orang yang telah diberi petunjuk oleh Allah dan mereka itulah ululalbab (orang-orang yang mempunyai akal sehat)".

Selain itu nazhir harus memegang prinsip kewajaran dan keadilan dalam memenuhi hak-hak pemegang kepentingan sesuai dengan kesepakatan dan regulasi yang berlaku seperti yang tertera dalam Al Quran pada Surat Al Maidah (5:8): "Wahai orang-orang yang beriman, jadilah kamu penegak (kebenaran) karena Allah (dan) saksi-saksi (yang bertindak) dengan adil. Janganlah kebencianmu terhadap suatu kaum mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlakulah adil karena (adil) itu lebih dekat pada takwa. Bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan".

Panduan Tata Kelola Lembaga Nazhir diharapkan dapat bermanfaat, mengingat sangat pentingnya implementasi good nazhir governance dalam pengelolaan dan pengembangan wakaf, agar kinerja, kredibilitas, dan kepercayaan masyarakat terhadap nazhir tetap terjaga sehingga memberikan kontribusi kepada potensi penerimaan wakaf.

## **B. Pengertian Tata Kelola Lembaga Syariah**

Secara umum tata kelola lembaga syariah adalah struktur dan proses pada sektor ekonomi syariah untuk meyakinkan tercapainya kepatuhan terhadap perundang-undangan dan prinsip syariah. Secara spesifik, tata kelola lembaga syariah dapat diartikan sebagai pengaturan institusional dan organisasional yang dengannya entitas dapat meyakinkan adanya pengelolaan/pengawasan independen yang efektif atas kepatuhan terhadap syariah.

Tata kelola lembaga syariah mencakup organ tata kelola berupa manajemen/pengelola, sistem pengawasan, dan pengawasan syariah. Manajemen/ pengelola dapat berupa direksi (pada entitas), atau pengelola lain sesuai dengan jenis lembaga masing-masing. Sistem pengawasan lembaga dapat berupa dewan komisaris (pada lembaga korporat), atau bentuk pengawasan lain sesuai dengan jenis lembaga. Dewan pengawas syariah merupakan pengawas kepatuhan atas syariah, baik kepatuhan dalam aspek pengelolaan dan operasional lembaga maupun aspek produk (barang atau jasa)

## **C. Pengertian Tata Kelola Lembaga Nazhir**

Tata Kelola Lembaga Nazhir sebagai salah satu wujud dari tata kelola lembaga syariah, mencakup hak dan tanggung jawab serta hubungan diantara organ dalam organisasi dan hubungan dengan para pemangku kepentingan. Tata kelola lembaga nazhir juga tidak hanya menyangkut kepentingan organ-organ penyelenggara tata kelola, seperti Pembina, Pengawas dan Pengurus serta eksekutif organisasi, atau organ atau badan dengan nama lainnya, tetapi juga menjaga keseimbangan dengan kebutuhan pemangku kepentingan lain seperti penyedia dana (wakif/donatur), penerima manfaat (mauquf alaih), anggota, karyawan, pemasok, otoritas, pendukung kegiatan, masyarakat umum, dan masyarakat yang terkait dengan kegiatan organisasi.

Di Indonesia, lembaga nazhir dapat berupa organisasi berbadan hukum maupun tidak berbadan hukum. Lembaga nazhir berbentuk badan hukum diselenggarakan dalam bentuk Yayasan, atau perkumpulan yang telah memenuhi sejumlah proses formalitas

tertentu. Lembaga nazhir berbadan hukum Yayasan tunduk pada Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 tentang Yayasan, sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2004 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor

16 Tahun 2001 tentang Yayasan (selanjutnya disebut “UU Yayasan”). Dalam UU Yayasan ditetapkan adanya sejumlah pendiri, dan selanjutnya setelah Yayasan didirikan, wajib dibentuk tiga organ Yayasan, yaitu: Pembina, organ pengelolaan atau disebut sebagai Pengurus, dan organ pengawasan atau Pengawas.

Lembaga nazhir lainnya dalam bentuk badan hukum, yaitu perkumpulan yang sudah memenuhi proses formal sebagaimana disyaratkan dalam ketentuan peraturan perundangan yang berlaku, tunduk pada ketentuan yang tersebar yang tidak selengkap

UU Yayasan, sehingga sebagian perkumpulan berbadan hukum sering kali mengadopsi prinsip-prinsip tata kelola yang diatur dalam UU Yayasan dan prinsip-prinsip tata Kelola lain yang dibentuk oleh praktik terbaik dan menjadi standar yang diakui oleh pihak pemberi dana, pendukung kegiatan serta pemangku kepentingan lainnya.

Pengadopsian prinsip-prinsip tersebut dilakukan di dalam Akta Pendirian, Anggaran Dasar dan, bila ada, Anggaran Rumah Tangga perkumpulan berbadan hukum tersebut. Sebelum organisasi tersebut menjadi badan hukum, maka tanggung jawab dari para pendiri, pembina, pengawas, dan pengurus, atau organ lain dengan nama apapun, menjadi tanggung jawab pribadi yang harus dipikul secara renteng atau tanggung menanggung diantara mereka.

Ketika organisasi tersebut menjadi badan hukum, maka tanggung jawab tersebut beralih menjadi tanggung jawab organisasi sebagai badan hukum. Perkumpulan atau lembaga nazhir dalam bentuk atau nama lain yang memilih untuk tidak menjadi badan hukum, selain terekspos dengan tanggung jawab pribadi tersebut, juga akan mendapat kesulitan untuk memperoleh dukungan dana, kegiatan dan/atau dukungan lain dari otoritas, pemberi dana, dan pemangku kepentingan lainnya terutama karena ketiadaan tata kelolanya.

Seperti telah disebutkan di atas, lembaga nazhir dalam bentuk Yayasan dikelola oleh tiga organ, yaitu: (1) Pembina yang terdiri dari

minimum satu orang, yang fungsi utamanya menetapkan kebijakan strategis organisasi, menyetujui anggaran dan rencana kegiatan tahunan, mengangkat dan memberhentikan Pengawas dan Pengurus, dan hal-hal sangat penting lainnya, (2) Pengawas yang minimum terdiri dari dua orang, yang fungsi utamanya melakukan pengawasan dan pemberian nasihat atas kepengurusan Yayasan oleh Pengurus, utamanya yang terkait dengan penyusunan dan implementasi anggaran, pelaporan keuangan, serta penerapan prinsip-prinsip governansi dalam organisasi, dan

(3) Pengurus yang terdiri dari sedikitnya tiga orang (ketua, bendahara dan sekretaris) yang fungsi utamanya melakukan pengurusan atau pengelolaan atas operasi dan kegiatan Yayasan sesuai dengan maksud dan tujuan pendirian Yayasan. Pengawas dan Pengurus bertanggung jawab kepada Pembina. UU Yayasan memberi kemungkinan bagi Pengurus untuk menunjuk pelaksana kegiatan atau pengurus harian Yayasan atau sering disebut Direktur Eksekutif atau nama lainnya untuk bertindak untuk dan atas nama Pengurus untuk hal-hal tertentu dan melakukan pengurusan yang sifatnya umum berdasarkan suatu penetapan tertulis yang dibuat oleh Pengurus. Hak, kekuasaan dan kewajiban serta tanggung jawab Direktur Eksekutif atau nama lainnya ditentukan dalam penetapan Pengurus. Direktur Eksekutif atau nama lainnya dapat membentuk Komite Eksekutif yang terdiri dari sejumlah fungsi dan jabatan manajerial setingkat direktur.

Perbedaan mendasar antara Yayasan dan organisasi berbadan hukum yang terkait juga dengan sistem tata kelolanya adalah bahwa Yayasan sepenuhnya dikendalikan oleh ketiga organ tersebut dengan transparan, akuntabel, bertanggung jawab dan berkeadilan yang terukur sebagaimana diatur dalam UU Yayasan dan Anggaran Dasar yang disahkan otoritas. Akuntabilitas Yayasan sebaiknya dapat diakses publik.

Sementara itu, perkumpulan berbadan hukum dikendalikan oleh Pengurus, Pengawas dan Pembina bilamana perkumpulan tersebut dalam Anggaran Dasarnya mengadopsi struktur perkumpulan demikian. Namun demikian hal-hal strategis ditentukan oleh rapat

anggota Perkumpulan, karena Perkumpulan terdiri dari anggota-anggota. Tata Kelola Perkumpulan sangat tergantung pada apa yang diatur dalam Anggaran Dasarnya dan keputusan-keputusan rapat anggotanya. Akuntabilitas Perkumpulan tidak selalu dapat diakses publik.

#### **D. Maksud dan Tujuan Panduan Tata Kelola Lembaga Nazhir.**

Panduan ini dimaksudkan untuk menetapkan praktik Tata Kelola Lembaga nazhir berstandar global, guna memenuhi harapan para pemangku kepentingan agar tercapai penciptaan nilai yang berkelanjutan dalam jangka panjang.

Tujuan disusunnya panduan tata Kelola lembaga Nazhir adalah:

1. Menyediakan informasi yang mudah dipahami tentang prinsip-prinsip tata kelola yang berlaku di Indonesia.
2. Menjadi acuan bagi lembaga nazhir dalam menyusun pedoman tata kelola organisasi.
3. Mendorong praktik tata kelola lembaga nazhir yang terbaik sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam rangka menciptakan manfaat dan nilai yang berkelanjutan
4. Membangun kepercayaan pemangku kepentingan, baik secara nasional maupun internasional, termasuk, namun tidak terbatas pada penyedia dana (donor), penerima manfaat, pemasok, karyawan, pemerintah dan lembaga publik lainnya, serta masyarakat umum, terhadap prinsip-prinsip tata kelola lembaga nazhir yang dianut dan diterapkan di Indonesia.
5. Membangun budaya tata kelola lembaga nazhir yang baik.

## **BAB 2**

# **ASAS DAN APRINSIP TATA KELOLA LEMBAGA NAZHIR**

### **A. Asas Tata Kelola Lembaga Nazhir**

**A**sas Tata Kelola lembaga nazhir merupakan panduan nazhir dalam aktivitas dan dasar dalam pengambilan keputusan di setiap aspek kegiatan lembaga nazhir.

Tujuan tata kelola nazhir ini dilaksanakan dengan menerapkan nilai dan prinsip syariah sehingga kemanfaatan dan tujuan syariah dapat tercapai. Penentuan kesesuaian aktivitas ekonomi syariah berdasarkan nilai dan prinsip dasar ekonomi syariah meliputi 3 dimensi: (a) Dimensi Produk, yang mensyaratkan pada kehalalan aktivitas, produk, transaksi, dan operasi yang dilakukan (b) Dimensi Sumber Pembiayaan, yang mengharuskan sumber pembiayaan bebas dari unsur ribawi, dan (c) Dimensi Perilaku, yang memperhatikan etika, kepedulian sosial, dan lingkungan alam.

#### **1. Asas Spiritual**

Dalam rangka memperoleh keberkahan, kegiatan lembaga nazhir harus berasaskan pada iman dan takwa yang diwujudkan dalam bentuk komitmen pada dua prinsip dasar yaitu halal dan thayyib.

##### **a. Asas halal.**

Allah SWT memerintahkan hamba-Nya untuk melakukan yang halal dan melarang yang bathil dalam kegiatan lembaga. Kehalalan mencakup dua hal, yaitu halal dalam hal zat dan halal dalam proses perolehan dan pelaksanaan kegiatan bisnis. Dalam Al-Quran, kegiatan-kegiatan yang dilarang dalam bermuamalah antara lain:

1. *Riba* (tambahan/*ziyadah*), yaitu tambahan yang diberikan

dalam pertukaran barang- barang ribawi (*riba fadhli*) atau tambahan yang diperjanjikan atas pokok utang sebagai imbalan penangguhan pembayaran secara mutlak (*riba nasi`ah*);

2. *Maysir* (spekulasi/judi), yaitu setiap akad yang dilakukan dengan tujuan yang tidak jelas, dan perhitungan yang tidak cermat, spekulasi, atau untung-untungan;
3. *Gharar*, yaitu ketidakpastian dalam suatu akad, baik mengenai kualitas atau kuantitas obyek akad maupun mengenai penyerahannya;
4. *Zhulm* (Zhalim), yaitu sesuatu yang mengandung unsur ketidakadilan, ketidakseimbangan, dan merugikan pihak lain;
5. *Dharar*, yaitu tindakan yang dapat menimbulkan bahaya atau kerugian pihak lain;
6. *Tadlis*, yaitu tindakan menyembunyikan kecacatan obyek akad yang dilakukan oleh penjual untuk mengelabui pembeli seolah-olah obyek akad tersebut tidak cacat
7. *Tabdzir*, yaitu membelanjakan harta tidak sesuai dengan hak (peruntukan) harta tersebut atau tidak layak menurut ketentuan syariah;
8. *Risywah*, yaitu pemberian yang diberikan oleh seseorang/ pihak kepada orang/pihak lain (pejabat) dengan maksud meluluskan suatu perbuatan yang batil (tidak benar menurut syariah);
9. *Ma'siyat*, yaitu setiap perbuatan yang dilarang oleh Allah SWT. Berdasarkan kaidah fiqh yang disepakati oleh banyak ulama, segala hal dalam bermuamalah pada dasarnya adalah dibolehkan kecuali ada dalil yang mengharamkannya (*al-ashlu fi al-mu'amalah al-ibaahah illaa an-yadulla daliilaan 'alaa tahriimihaa*).

b. Asas Thayyib.

*Thayyib* memiliki pengertian yang mencakup segala nilai-nilai kebaikan yang menjadi nilai tambah dari hal-hal yang halal

dalam rangka pencapaian tujuan syariah (maqashid syariah) yaitu keamanan dan kesejahteraan bagi masyarakat luas (mashlahah al- 'ammah). *Thayyib* meliputi dua aspek yaitu ihsan dan tawazun.

1. *Ihsan*, yaitu melakukan atau memberikan yang terbaik dan menghindari perilaku yang merusak.
2. *Tawazun*, yaitu neraca keseimbangan dalam arti makro yang mencakup diantaranya keseimbangan antara spiritual dan material, eksplorasi dan konservasi, sektor finansial dan sektor riil, risiko dan hasil, dan kepentingan individu dan kolektif.

## 2. Asas Operasional

Secara operasional aktivitas lembaga nazhir mengacu pada dua asas. Asas pertama adalah sifat dan perilaku Rasulullah SAW dalam *bermuamalah* yaitu *Shidiq, amanah, fathonah, dan tabligh*. Asas kedua adalah asas yang dipakai dalam lembaga pada umumnya yaitu perilaku beretika, akuntabilitas, transparansi, dan keberlanjutan. Kedua asas operasional tersebut diperlukan untuk mencapai keberlanjutan dengan memperhatikan kepentingan para pemangku kepentingan.

## B. Prinsip Tata Kelola Lembaga Nazhir

Prinsip tata kelola lembaga nazhir ini berisi hak-hak pemangku kepentingan dan pemenuhannya, aturan pokok tentang pengurusan atau pengelolaan, dan pengawasan serta pembinaan atas pengelolaan lembaga nazhir, termasuk aspek etika, manajemen risiko, budaya tata kelola dan pengungkapan informasi penting.

Prinsip tata kelola untuk lembaga nazhir terdiri dari tujuh prinsip yang dibagi dalam tiga kelompok prinsip: (1) kelompok prinsip yang mengatur penyelenggara tata kelola lembaga, (2) kelompok prinsip yang mengatur proses dan keluaran yang dihasilkan oleh penyelenggara tata kelola lembaga, (3) kelompok prinsip yang mengatur pemilik dan/atau pemberi akses sumber daya, yang terutama akan menerima manfaat dari pelaksanaan tata kelola

lembaga. Prinsip-prinsip tersebut beserta turunannya dijiwai oleh empat prinsip tata kelola, yaitu: transparansi, akuntabilitas, etika, dan keberlanjutan.

1. Peran dan Tanggung Jawab Pembina, Pengawas dan Pengurus  
Pengawas/Pembina dan Pengurus menjalankan peran dan tanggung jawabnya secara independen untuk menciptakan nilai yang berkelanjutan untuk kepentingan terbaik jangka panjang lembaga. Pengawasan atas kepatuhan lembaga terhadap syariah dilakukan oleh Pengawas Syariah.
2. Remunerasi Pengurus dan Pengawas  
Pengurus dan Pengawas, terdiri dari orang atau sekelompok orang yang memiliki pengetahuan, kemampuan, dan keahlian untuk mengelola lembaga nazhir.  
Remunerasi yang diberikan kepada Pengurus sesuai ketentuan peraturan perundangan, dirancang untuk secara efektif menyelaraskan kepentingan Pengurus dengan kepentingan jangka panjang lembaga dan. penciptaan nilai yang berkelanjutan. Organ yang berfungsi melakukan pembinaan lembaga, tidak berhak menerima remunerasi.
3. Hubungan Kerja antara Pengurus dan Pengawas  
Pengurus dan Pengawas memiliki hubungan kerja yang erat, terbuka, konstruktif dan saling percaya untuk kepentingan terbaik lembaga. Pengawas dapat mengakses informasi, akurat dan lengkap atas semua aspek kegiatan dan aktivitas lembaga.
4. Perilaku Etis  
Lembaga Nazhir menegakkan kode etik nazhir dan bertanggung jawab dalam menegakkan nilai-nilai Islam.
5. Manajemen Risiko, Pengendalian Intern dan Kepatuhan  
Lembaga Nazhir menyusun dan mengimplementasikan sistem manajemen risiko, sistem pengendalian internal, serta kepatuhan atas peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pengurus mengimplementasikan strategi terkoordinasi dalam mengelola secara terintegrasi Tata Kelola, manajemen risiko, sistem pengendalian internal dan kepatuhan lembaga terhadap persyaratan peraturan perundang-undangan. Pengawas

memantau dan memberikan arahan dalam implementasi strategi, manajemen risiko dan sistem pengendalian internal yang dilaksanakan Pengurus.

**C. Pelaporan dan Transparansi**

Lembaga Nazhir membuat pelaporan yang akurat dan tepat waktu mengenai semua kegiatan lembaga.

**D. Kepentingan Penerima Manfaat**

Lembaga Nazhir melindungi dan memfasilitasi penerima manfaat (*Mauquf Alaih*) dan memastikan perlakuan yang adil dalam menerima haknya.

**E. Kewajiban Nazhir terhadap Pemangku Kepentingan Lainnya**

Lembaga nazhir bertanggung jawab terhadap pemangku kepentingan yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan dan perjanjian yang disepakati oleh lembaga. Lembaga nazhir mendorong kerja sama aktif dengan pemangku kepentingan dalam meningkatkan kemampuan lembaga untuk melaksanakan misi nakhirnya dan keberlanjutan kegiatan lembaga yang sehat secara finansial dan manajemen.



## **BAB 3**

# **TATA KELOLA LEMBAGA NAZHIR BERBENTUK YAYASAN**

**A**cuhan hukum Lembaga dengan bentuk badan hukum Yayasan adalah Undang- Undang Nomor 16 Tahun 2001 tentang Yayasan, yang telah diubah dengan Undang- Undang Nomor 28 Tahun 2004 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 tentang Yayasan. Dalam acuan tersebut, Yayasan didefinisikan sebagai badan hukum yang terdiri atas kekayaan yang dipisahkan dan diperuntukkan untuk mencapai tujuan tertentu di bidang sosial, keagamaan, dan kemanusiaan, yang tidak mempunyai anggota. Undang-Undang tersebut menyebutkan bahwa organ dalam yayasan terdiri dari Pembina, Pengurus, dan Pengawas. Mengingat lembaga nazhir merupakan lembaga yang menjalankan syariah maka terdapat pula organ Pengawas Syariah.

### **A. Peran dan Tanggung Jawab Organ-organ Penyelenggara TATA KELOLA**

#### **1. Pembina**

##### **a. Kedudukan dan Keanggotaan Pembina**

Pembina Yayasan merupakan organ TATA KELOLA Lembaga berbadan hukum Lembaga, yang berfungsi sebagai pelaksana pengawasan dan penjaga harkat dan nilai-nilai organisasi, sesuai dengan maksud dan tujuan didirikannya organisasi.

Yang dapat diangkat menjadi anggota Pembina adalah orang perseorangan sebagai pendiri Lembaga dan/atau mereka yang berdasarkan keputusan rapat anggota Pembina dinilai mempunyai dedikasi yang tinggi untuk mencapai maksud dan tujuan Lembaga. Anggota Pembina tidak boleh merangkap sebagai anggota Pengurus dan/atau anggota Pengawas.

Mengacu kepada Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 tentang Yayasan, yang telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2004 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 tentang Yayasan, pembina lembaga nazhir memiliki kedudukan tertinggi di dalam lembaga, yang mempunyai kewenangan berdasarkan Undang-undang Yayasan atau Anggaran Dasar lembaga nazhir tidak diserahkan kepada Pengurus atau Pengawas.

b. Wewenang Pembina

Pembina lembaga nazhir memiliki kewenangan atas:

1. Keputusan mengenai perubahan Anggaran Dasar.
2. Pengangkatan dan pemberhentian Pengurus dan Pengawas.
3. Penetapan kebijakan umum Lembaga berdasarkan Anggaran Dasar Lembaga.
4. Pengesahan program kerja dan rancangan anggaran tahunan Lembaga.
5. Penetapan keputusan mengenai penggabungan atau pembubaran Lembaga.

c. Peran dan Tanggung Jawab Pembina

1. Untuk mencapai penciptaan nilai yang berkelanjutan, Pembina menjalankan peran TATA KELOLAnya dan berupaya mencapai hasil TATA KELOLA yang:
  - Berdaya saing dan fokus pada kinerja jangka panjang.
  - Beretika dan bertanggung jawab dalam menjalankan kegiatannya.
2. Berkontribusi positif terhadap masyarakat dan lingkungan.
3. Berkemampuan dalam bertahan dan bertumbuh.
4. Pembina menyetujui dan menetapkan arah dan strategi organisasi secara berkala, dengan menyetujui misi, visi dan strategi organisasi yang dirumuskan oleh Pengurus dan ditelaah ulang oleh Pengawas.
5. Pembina menyetujui rencana kegiatan dan rencana keuangan jangka panjang dan rencana keuangan jangka pendek organisasi, yang telah disusun oleh Pengurus dan ditelaah ulang oleh Pengawas.

- 6, Pembina menyetujui dan menetapkan pengangkatan dan/atau pemberhentian Pengurus dan Pengawas. Dalam menyetujui dan menetapkan hal pengangkatan tersebut, Pembina tetap memperhatikan keberagaman, unsur nondiskriminatif dan memberikan kesempatan yang sama tanpa membedakan suku, agama, ras, antar golongan dan jender.
  - 7, Pembina menyetujui dan menetapkan besaran remunerasi Pengurus dan Pengawas, yang diusulkan Pengawas. Dalam menyetujui dan menetapkan hal besaran remunerasi pengurus dan pengawas tersebut, Pembina tetap harus memperhatikan keselarasan besaran remunerasi dengan pengembangan organisasi yang berkelanjutan dan kepentingan jangka panjang organisasi dan anggota dan/atau penerima manfaat dari keberadaan lembaga.
- d. Rapat Pembina
- Pembina mengadakan rapat sekurang-kurangnya sekali dalam 1 (satu) tahun. Dalam rapat tahunan, Pembina melakukan evaluasi tentang kekayaan, hak dan kewajiban Lembaga tahun yang lampau sebagai dasar pertimbangan bagi perkiraan mengenai perkembangan Lembaga untuk tahun yang akan datang.

## **2. Pengawas**

- a. Kedudukan dan Keanggotaan
  1. Pengawas adalah organ Lembaga yang bertugas melakukan pengawasan serta memberi nasihat kepada Pengurus dalam menjalankan kegiatan Lembaga.
  2. Lembaga memiliki Pengawas sekurang-kurangnya 1 (satu) orang Pengawas yang wewenang, tugas, dan tanggung jawabnya diatur dalam Anggaran Dasar.
  3. Yang dapat diangkat menjadi Pengawas adalah orang perseorangan yang mampu melakukan perbuatan hukum. Pengawas tidak boleh merangkap sebagai Pembina atau Pengurus.

4. Pengawas diangkat oleh Pembina berdasarkan keputusan rapat Pembina untuk jangka waktu selama 5 (lima) tahun dan dapat diangkat kembali untuk 1 (satu) kali masa jabatan.
  5. Pengawas sewaktu-waktu dapat diberhentikan berdasarkan keputusan rapat Pembina.
  6. Ketentuan mengenai susunan, tata cara pengangkatan, pemberhentian, dan penggantian Pengawas diatur dalam Anggaran Dasar.
  7. Dalam hal pengangkatan, pemberhentian, dan penggantian Pengawas dilakukan tidak sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar, atas permohonan yang berkepentingan umum, Pengadilan dapat membatalkan pengangkatan, pemberhentian atau penggantian tersebut dalam jangka waktu paling lambat 30 (tiga puluh) hari Terhitung sejak tanggal permohonan pembatalan diajukan.
  8. Dalam hal terjadi penggantian Pengawas, Pengurus wajib menyampaikan pemberitahuan secara tertulis kepada Menteri dalam jangka waktu paling lambat 30 (tiga puluh) hari terhitung sejak tanggal penggantian Pengawas.
- b. Peran dan Tanggung Jawab Pengawas
1. Pengawas menelaah ulang strategi organisasi paling tidak setiap tahun dan menyetujui misi, visi dan strategi organisasi yang dirumuskan oleh Pengurus.
  2. Pengawas menelaah ulang dan menyetujui rencana kegiatan dan rencana keuangan jangka panjang dan rencana keuangan jangka pendek organisasi. Pengawas memberikan pertimbangan dan melakukan pemantauan ke Pengurus atas pengelolaan implementasinya. Pengawas dan Pengurus harus terlibat dalam keputusan yang sangat penting bagi organisasi, diatur dalam anggaran dasar organisasi.
  3. Pengawas mengawasi efektivitas kebijakan TATA KELOLA organisasi dan implementasinya serta mengusulkan perubahan jika diperlukan.
  4. Terkait dengan penerapan manajemen risiko:

- a. Pengawas memahami sifat dan ruang lingkup risiko utama dan risiko substansial organisasi, serta menyetujui selera risiko (risk appetite) organisasi.
  - b. Pengawas memantau dan mengarahkan agar organisasi menerapkan manajemen risiko yang tepat dan efektif selaras dengan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi serta mematuhi peraturan perundang-undangan, kode etik dan perilaku, serta standar lain yang berlaku.
  - c. Pengawas memantau dan menyampaikan masukan untuk meyakinkan bahwa:
    - Penetapan dan penerapan kebijakan manajemen risiko adalah konsisten dengan tujuan, sasaran, strategi, dan selera risiko (risk appetite) organisasi.
    - Kebijakan manajemen risiko dapat memberikan sinyal peringatan dini (early warning signals) atas risiko material.
    - Kebijakan manajemen risiko ditinjau secara berkala, misalnya setiap tahun.
  - d. Pengawas memantau dan menyampaikan masukan agar risiko utama dan substansial teridentifikasi melalui pertimbangan faktor internal dan eksternal.
  - e. Pengawas memantau dan menyampaikan masukan untuk meyakinkan bahwa dampak dan kemungkinan terjadinya risiko telah dinilai, dan bahwa telah tersedia strategi dan rencana mitigasi risiko yang tepat.
  - f. Pengawas secara teratur memantau efektivitas manajemen risiko dan sistem pengendalian internal organisasi.
5. Terkait dengan pelaporan keuangan:
- a. Pengawas mengawasi dan mengarahkan agar integritas akuntansi dan sistem pelaporan keuangan organisasi, serta independensi fungsi audit internal dan eksternal tercapai.
  - b. Sebelum menyetujui laporan keuangan, Pengawas menerima pernyataan dari Ketua Pengurus dan Anggota

Pengurus Keuangan organisasi, bahwa menurut pendapat mereka, catatan keuangan entitas telah dikelola dengan baik dan laporan keuangan telah disusun sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku dan menyajikan secara wajar tentang posisi dan kinerja keuangan organisasi dan bahwa pendapat mereka tersebut dibentuk berdasarkan sistem manajemen risiko dan pengendalian internal yang didesain secara tepat dan diimplementasikan secara efektif.

- c. Pengawas memantau, menelaah ulang dan menyetujui laporan tahunan dan laporan keberlanjutan organisasi serta memastikan integritasnya, serta mengawasi proses pengungkapan dan pengkomunikasiannya.

c. Wewenang Pengawas

1. Pengawas dapat memberhentikan sementara anggota Pengurus dengan menyebutkan alasannya.
2. Pengawas mengusulkan pengangkatan dan/atau pemberhentian anggota Pengurus dan anggota Pengawas kepada Pembina untuk diputuskan. Dalam mengusulkan hal di atas, Pengawas memperhatikan keberagaman, unsur nondiskriminatif dan memberikan kesempatan yang sama tanpa membedakan suku, agama, ras, antar golongan dan jender.
3. Pengawas mengajukan kepada Pembina besaran remunerasi pengurus dan pengawas yang selaras dengan pengembangan organisasi yang berkelanjutan dan kepentingan jangka panjang organisasi dan anggota dan/atau penerima manfaat.
4. Pengawas secara berkala menelaah ulang sistem remunerasi Pengurus dan Pengawas.
5. Pengawas mempunyai kebijakan terkait pengunduran diri anggota Pengawas apabila terlibat dalam kejahatan keuangan.
6. Pada rapat Pengawas, para pengawas secara mandiri berkontribusi dalam diskusi yang jujur, obyektif, aktif dan

konstruktif.

7. Ketua Pengawas berperan sebagai koordinator Pengawas yang efektif. Ketua Pengawas mendorong budaya keterbukaan dan dialog konstruktif yang memungkinkan berbagai pandangan diungkapkan, termasuk mengkoordinasi penetapan agenda rapat Pengawas dan Pengurus yang tepat dan memastikan waktu yang cukup tersedia untuk mendiskusikan semua agenda. Selain itu, Ketua Pengawas memberi kesempatan pengawas bertemu dengan jajaran pengurus dan jajaran pelaksana senior.
8. Ketua Pengawas mengkoordinasi pembagian peran pengawasan di antara Pengawas, memimpin rapat Pengawas dan mewakili Pengawas ketika berurusan dengan pihak luar.
9. Pengawas melakukan penilaian sendiri (self - assessment) untuk menilai kinerja pengawas dan pengurus secara keseluruhan.

### **3. Pengurus**

#### **a. Kedudukan dan Keanggotaan**

1. Pengurus adalah organ Lembaga yang melaksanakan kepengurusan organisasi.
2. Yang dapat diangkat menjadi Pengurus adalah orang perseorangan yang mampu melakukan perbuatan hukum.
3. Pengurus tidak boleh merangkap sebagai Pembina atau Pengawas
4. Pengurus diangkat oleh Pembina Berdasarkan keputusan rapat Pembina untuk jangka waktu 5 (lima) tahun dan dapat diangkat kembali.
5. Susunan Pengurus sekurang-kurangnya terdiri atas :
  - a. Seorang ketua;
  - b. Seorang sekretaris; dan
  - c. Seorang bendahara
6. Dalam hal Pengurus selama menjalankan tugas melakukan tindakan yang oleh Pembina dinilai merugikan organisasi, maka Berdasarkan keputusan rapat Pembina,

Pengurus tersebut dapat diberhentikan sebelum masa kepengurusannya berakhir.

7. Ketentuan mengenai susunan dan tata cara pengangkatan, pemberhentian, dan penggantian Pengurus diatur dalam Anggaran Dasar.
  8. Pengurus sewaktu-waktu dapat diberhentikan berdasarkan keputusan rapat Pembina
  9. Dalam hal terjadi penggantian Pengurus, Pengurus yang menggantikan menyampaikan pemberitahuan secara tertulis kepada Menteri paling lambat 30 (tiga puluh) hari terhitung sejak tanggal dilakukan penggantian Pengurus.
  10. Dalam hal pengangkatan, pemberhentian dan penggantian Pengurus dilakukan tidak sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar, atas permohonan yang berkepentingan atau atas Permintaan Kejaksaan dalam hal mewakili kepentingan umum, Pengadilan dapat membatalkan pengangkatan, pemberhentian, atau penggantian tersebut paling lambat 30 (tiga puluh) hari terhitung sejak tanggal permohonan pembatalan diajukan.
- b. Peran dan Tanggung Jawab Pengurus
1. Untuk mencapai penciptaan nilai yang berkelanjutan, Pengurus menjalankan peran kepemimpinannya dan berupaya mencapai hasil TATA KELOLA sebagai berikut:
    - a. Berdaya saing dan berfokus ke kinerja jangka panjang.
    - b. Beretika dan bertanggung jawab dalam menjalankan kegiatannya.
    - c. Berkontribusi positif terhadap Masyarakat dan lingkungan.
    - d. Berkemampuan dalam bertahan dan bertumbuh.
  2. Pengurus mewujudkan standar etik dan perilaku yang tinggi dan memastikan pelaksanaan kode etik yang melahirkan budaya organisasi berintegritas.
  3. Pengurus menumbuhkan budaya organisasi yang memastikan bahwa karyawan memahami tanggung jawab mereka untuk berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi

dan standar etik dan perilaku yang tinggi.

4. Pengurus memastikan dipenuhinya Tanggung jawab sosial dan lingkungan organisasi. Pengurus mempunyai rencana strategis yang jelas dalam melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan organisasi.
5. Untuk menjalankan kegiatan organisasi dalam rangka pencapaian tujuan dan sasarannya, Pengurus, atas persetujuan Pembina dapat menunjuk Badan Pelaksana atau Komite Eksekutif yang diberikan tugas dan tanggung jawab melaksanakan kegiatan organisasi.
  - a. Pengurus memastikan bahwa dalam penunjukan Badan Pelaksana atau Komite Eksekutif tersebut tetap memperhatikan dan tidak melanggar Anggaran Dasar Lembaga, serta menetapkan secara jelas pula batasan tugas dan tanggung jawab yang dapat dilimpahkan kepada Badan Pelaksana atau Komite Eksekutif.
  - b. Pengurus menetapkan Piagam Eksekutif (Executive Charter) yang berisikan tugas dan Tanggung jawab yang dilimpahkan kepada Badan Pelaksana atau Komite Eksekutif, serta hal-hal yang menyangkut hubungan kerja dan pelaporan.
  - c. Dalam nominasi dan penunjukan personil Badan Pelaksana atau Komite Eksekutif, Pengurus menetapkan kebijakan persyaratan kompetensi personil.
  - d. Personil yang ditunjuk untuk duduk di dalam Badan Pelaksana atau Komite Eksekutif menerima dan menandatangani Piagam Eksekutif (Executive Charter) yang ditetapkan Pembina.
6. Pengurus memastikan bahwa misi, visi, tujuan, sasaran, strategi, dan rencana tahunan dan jangka menengah organisasi konsisten dengan tujuan jangka panjang, melalui pemanfaatan inovasi dan teknologi secara efektif.
7. Pengurus memastikan organisasi menerapkan manajemen risiko dan sistem pengendalian internal yang tepat dan efektif selaras dengan tujuan, sasaran, dan strategi

organisasi serta mematuhi peraturan perundang-undangan dan standar yang berlaku.

8. Pengurus memastikan integritas akuntansi dan sistem pelaporan keuangan organisasi dan pengungkapan yang tepat waktu dan akurat atas semua informasi material mengenai organisasi.
  9. Pengurus memastikan bahwa pengungkapan informasi (termasuk laporan keuangan dan laporan tahunan) mencerminkan posisi dan kinerja keuangan organisasi secara akurat dan wajar. Pengurus mengutamakan dimasukkannya Diskusi dan Analisis Manajemen (D&AM) ke dalam laporan keuangan triwulanan untuk memberikan informasi yang lebih lengkap dan akurat kepada penyedia dana atau donor tentang posisi keuangan, kinerja, dan keadaan organisasi sebenarnya.
  10. Pengurus membangun kerangka kerja untuk TATA KELOLA teknologi informasi (TI) organisasi yang selaras dengan kebutuhan dan prioritas kegiatan organisasi, mendorong peluang dan kinerja organisasi, serta memperkuat manajemen risiko, dan mendukung tujuan organisasi.
- c. Penilaian Kinerja Pengurus
1. Pengurus mempunyai kebijakan penilaian sendiri (self-assessment) untuk menilai kinerja individu dan kolegal Pengurus.
  2. Pengawas bertanggung jawab menentukan kriteria evaluasi Kinerja dan menilai kinerja Ketua Pengurus.

#### **4. Pengawas Syariah**

- a. Tugas dan Tanggung Jawab Pengawas Syariah
  1. Pengawas Syariah memberikan nasihat dan saran kepada Pengurus serta mengawasi kegiatan Lembaga agar sesuai dengan Prinsip Syariah.
  2. Pengawas Syariah terdiri atas 1 (satu) orang ahli syariah atau lebih yang diangkat oleh Pembina atas rekomendasi

Majelis Ulama Indonesia.

3. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Pengawas Syariah paling sedikit meliputi:
  - a. Mengawasi aktivitas organisasi agar sesuai dengan ketentuan dan prinsip syariah
  - b. Membuat opini syariah atas permintaan/pertanyaan dan/atau temuan di Lembaga yang diawasinya;
  - c. Mengawasi dan memberikan nasihat serta saran kepada pengurus sesuai dengan ketentuan dan prinsip syariah;
  - d. Melakukan penelaahan secara berkala atas penerapan ketentuan dan prinsip syariah.
  - e. Menjaga kerahasiaan dokumen, data, dan informasi Lembaga yang diawasi dan diberi nasihat.
  - f. Mendampingi Lembaga atau mewakili Lembaga yang diawasi dalam berdiskusi dengan pembuat fatwa.
  - g. Memberikan pernyataan kesesuaian syariah/opini atas aktivitas Lembaga yang diawasinya.
  - h. Mengikuti program pendidikan lanjutan dan/atau kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh regulator dalam rangka peningkatan kompetensi Pengawas Syariah.
  - i. Menyelenggarakan rapat Pengawas Syariah secara berkala sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
  - j. Menjamin pengambilan keputusan yang efektif, tepat, dan cepat serta dapat bertindak secara independen, tidak mempunyai kepentingan yang dapat mengganggu kemampuannya untuk melaksanakan tugas secara mandiri.
  - k. mengevaluasi kebijakan dan standar prosedur operasional Lembaga agar sesuai dengan Prinsip Syariah;
  - l. mengawasi proses pengembangan aktivitas Lembaga agar sesuai dengan fatwa Dewan Syariah Nasional – Majelis Ulama Indonesia;
  - m. melakukan evaluasi secara berkala terhadap mekanisme penghimpunan dana dan penyaluran dana serta

- pelayanan jasa Lembaga ; dan
- n. meminta data dan informasi terkait dengan aspek syariah dari satuan kerja di Lembaga untuk pelaksanaan tugasnya.
4. Dalam hal Pengawas Syariah menilai terdapat kebijakan atau tindakan Pengurus yang tidak sesuai dengan prinsip syariah, Pengawas Syariah wajib meminta penjelasan kepada Pengurus atas kebijakan atau tindakan Pengurus yang tidak sesuai dengan prinsip syariah.
  5. Dalam hal Pengurus menolak hasil penilaian Pengawas Syariah sebagaimana dimaksud pada butir 3.1.4.4., Pengawas Syariah wajib melaporkan secara lengkap dan komprehensif kepada Pembina dan ditembuskan kepada Pengurus paling lama 7 (tujuh) hari kerja sejak penjelasan Pengurus diterima oleh Pengawas Syariah.
  6. Dalam hal Pengurus menerima hasil penilaian Pengawas Syariah sebagaimana dimaksud pada butir 3.1.4.4., Pengawas Syariah meminta Pengurus untuk melakukan perbaikan terhadap kebijakan atau tindakan Pengurus tersebut agar sesuai dengan prinsip syariah.
  7. Dalam hal Pengurus tidak melakukan perbaikan terhadap kebijakan atau tindakan sebagaimana dimaksud pada butir 3.1.4.6., Pengawas Syariah wajib segera melaporkan secara lengkap dan komprehensif kepada Pembina dan ditembuskan kepada Pengurus paling lama 7 (tujuh) hari kerja sejak diketahui Pengurus tidak melakukan upaya perbaikan dimaksud.
5. Rapat Pengawas Syariah
- a. Dalam hal anggota Pengawas Syariah lebih dari 1 (satu) orang, Pengawas Syariah wajib menyelenggarakan rapat Pengawas Syariah secara berkala paling sedikit 1 (satu) kali dalam 3 (tiga) bulan.
  - b. Rapat Pengawas Syariah diselenggarakan dengan kehadiran langsung, menggunakan teknologi telekonferensi, video konferensi, atau sarana media elektronik lain yang

memungkinkan seluruh peserta rapat Pengawas Syariah saling melihat dan mendengar secara langsung serta berpartisipasi dalam rapat.

- c. Pengambilan keputusan rapat Pengawas Syariah dilakukan berdasarkan musyawarah untuk mufakat. Dalam hal mufakat tidak tercapai, Pengawas Syariah dapat meminta pertimbangan dari Dewan Syariah Nasional – Majelis Ulama Indonesia.
- d. Pengawas Syariah wajib membuat risalah rapat Pengawas Syariah dan didokumentasikan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- e. Perbedaan pendapat (dissenting opinions) yang terjadi dalam rapat Pengawas Syariah dapat dicantumkan secara jelas dalam risalah rapat beserta alasan perbedaan pendapat (dissenting opinions).
- f. Seluruh keputusan Pengawas Syariah yang dituangkan dalam risalah rapat merupakan keputusan bersama seluruh anggota Pengawas Syariah.

## **B. Hubungan Kerja antara Pengawas, Pengawas Syariah dan Pengurus**

Pengawas, Pengawas Syariah, dan Pengurus bekerjasama dengan erat untuk kepentingan terbaik organisasi. Oleh karenanya:

- Pengurus harus bekerjasama dengan Pengawas dan Pengawas Syariah dalam merumuskan misi, visi dan strategi organisasi dan secara regular membahas implementasinya.
- Untuk transaksi yang perlu mendapatkan persetujuan dari Pembina, Pengawas dan Pengawas Syariah berdasarkan Anggaran Dasar, maka harus dilaksanakan setelah mendapatkan persetujuan Pembina, Pengawas dan Pengawas Syariah. Hal ini mencakup keputusan untuk atau rencana yang secara fundamental mengubah kondisi aset, keuangan, atau laba organisasi.
- Penyediaan informasi yang cukup untuk Pembina, Pengawas, dan Pengawas Syariah merupakan tanggung jawab bersama Pengawas, Pengawas Syariah dan Pengurus.
- TATA KELOLA yang baik mempersyaratkan adanya pembahasan terbuka antara Pengurus dengan Pengawas dan Pengawas Syariah.

Namun, menjaga kerahasiaan adalah tetap merupakan hal yang sangat penting.

- Pengawas, Pengawas Syariah dan Pengurus bertindak sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan untuk kepentingan organisasi. Jika mereka tidak memperhatikan prinsip ini, maka mereka dapat dianggap bertanggung jawab atas kerugian organisasi. Pengurus dan/atau Pengawas tidak dianggap bertanggung jawab jika keputusannya didasarkan atas informasi yang cukup dengan tujuan untuk kepentingan terbaik organisasi.
- Pengawas, Pengawas Syariah dan Pengurus melaporkan implementasi TATA KELOLA organisasi dalam Laporan Tahunan. Laporan tersebut juga mencakup penjelasan tentang ketidakpatuhan atau implementasi prinsip yang berbeda dengan TATA KELOLA Lembaga ini, disertai dengan alasannya.

#### 1. Sifat Kerjasama

- a. Terdapat diskusi yang terbuka antara Pengurus dengan Pengawas dan Pengawas Syariah serta di antara para pengurus, para Pengawas dan Pengawas Syariah. Namun, tetap penting menjaga kerahasiaan informasi agar tidak keluar organisasi.
- b. Pengurus bekerjasama dengan Pengawas dan Pengawas Syariah dalam merumuskan misi, visi dan strategi organisasi dan secara reguler membahas implementasiannya.

#### 2. Interaksi Pengawas dan Pengawas Syariah

- a. Pengawas memperhatikan keputusan, saran, arahan, dan opini yang merupakan hasil pengawasan Pengawas Syariah atas bisnis, operasi, kerja sama, dan aktivitas organisasi.
- b. Pengawas memiliki kebijakan yang mencegah pengaruh yang tidak semestinya terhadap Pengawas Syariah agar Pengawas Syariah dapat menjalankan fungsi dan tugasnya secara profesional dan independen.
- c. Pengawas menjalin komunikasi yang baik dan efektif dengan Pengawas Syariah terkait pelaksanaan syariah.

3. Interaksi Pengurus dan Pengawas Syariah
  - a. Pengurus menjalin komunikasi yang baik dan efektif dengan Pengawas Syariah terkait pelaksanaan syariah.
  - b. Pengurus memiliki kebijakan mendukung Pengawas Syariah dapat menjalankan fungsi dan tugasnya secara profesional dan independen.
4. Akses Informasi Pengawas dan Pengawas Syariah
  - a. Pengurus bertanggung jawab untuk memastikan Pengawas dan Pengawas Syariah mendapatkan akses informasi yang akurat, relevan dan tepat waktu. Pengawas dan Pengawas Syariah sendiri memastikan telah memperoleh informasi memadai.
  - b. Pengurus menyediakan informasi kepada Pengawas dan Pengawas Syariah secara teratur, tanpa penundaan dan secara komprehensif tentang semua masalah yang relevan dengan organisasi. Pengawas dan Pengawas Syariah sewaktu-waktu dapat meminta Pengurus untuk memberikan informasi tambahan.
  - c. Ketua Pengurus atau Sekretaris Pengurus segera menginformasikan kepada Pengawas dan Pengawas Syariah tentang peristiwa besar material dan penting mengenai kondisi dan kinerja serta pengelolaan organisasi. Jika diperlukan, rapat Pengawas dan Pengawas Syariah diadakan untuk membahas peristiwa tersebut.
5. Benturan Kepentingan
  - a. Pengurus yang mempunyai aktivitas sampingan di luar organisasi, memerlukan persetujuan Pengawas.
  - b. Pengawas memastikan kebijakan dan pedoman yang jelas bagi pengurus yang menjabat atau ingin menjabat sebagai pengurus atau Pengawas dan Pengawas Syariah di organisasi lain. Kebijakan menetapkan penunjukan yang diizinkan dan jumlah organisasi yang diizinkan untuk secara bersamaan menjabat sebagai pengurus atau Pengawas dan Pengawas Syariah.

- c. Pengawas memantau dan mengelola potensi benturan kepentingan, pengurus, Pengawas dan Pengawas Syariah. Pengawasan juga termasuk pada potensi terjadinya penyalahgunaan aset organisasi dan penyalahgunaan kewenangan dalam transaksi pihak berelasi. Pengawas yang memiliki benturan kepentingan tidak turut serta dalam pemantauan dan pengambilan keputusan atas potensi benturan kepentingan yang melibatkan Pengawas atau afiliasi pengawas yang bersangkutan.
- d. Pengawas memiliki prosedur untuk memastikan bahwa pengurus, Pengawas dan Pengawas Syariah yang memiliki benturan kepentingan tidak ikut serta (abstain) dalam pengambilan keputusan terkait benturan kepentingan tersebut.
- e. Setiap Pengawas menginformasikan segera kepada Pengawas, Pengawas Syariah dan Pengurus jika ada potensi benturan kepentingan, termasuk sebagai akibat dari kedudukannya sebagai konsultan atau pengurus, penerima manfaat, penyedia dana, pemasok, atau mitra lainnya.
- f. Semua pengurus mengungkapkan dengan segera potensi benturan kepentingannya kepada Pengawas dan pengurus lainnya serta tidak turut serta dalam pengambilan keputusan dalam hal yang bersangkutan memiliki benturan kepentingan.
- g. Dalam laporannya, Pengawas menginformasikan kepada Pembina adanya benturan kepentingan material yang terjadi disertai perlakuannya. Benturan kepentingan material yang sifatnya tidak sekadar sementara waktu dapat berakibat pada penghentian jabatan sebagai Pengawas dan Pengawas Syariah dan pengurus.

### **C. Pemangku Kepentingan Lainnya**

- 1. Keterlibatan Pemangku Kepentingan (stakeholders engagement)
  - a. Lembaga melalui Sekretaris Lembaga melaksanakan komunikasi reguler, transparan dan efektif dengan pemangku kepentingan serta melibatkan mereka untuk memahami harapan dan

- keluhan mereka serta dampak organisasi terhadap mereka.
- b. Lembaga menyediakan saluran yang dapat digunakan para pemangku kepentingan untuk menyampaikan pendapat dan masukan, menyuarakan keluhan dan/atau pengaduan atas kemungkinan pelanggaran hak-hak mereka.
  - c. Lembaga mengungkapkan pandangan, masukan dan keluhan signifikan yang disampaikan para pemangku kepentingan yang diperoleh dari keterlibatan pemangku kepentingan, terhadap respons organisasi, dan dari penyampaian pandangan dan masukan secara langsung.
2. Perlindungan terhadap Pemangku Kepentingan
- a. Pengurus memastikan bahwa operasi organisasi mencerminkan penerapan standar etika, tanggung jawab sosial dan lingkungan yang tinggi di seluruh organisasi dan memastikan bahwa kebijakan dan prosedur yang tepat telah diterapkan untuk menghormati serta mematuhi hak-hak pemangku kepentingan.
  - b. Lembaga menjalankan kebijakan pengadaan yang meliputi penetapan kriteria pemilihan pemasok, mekanisme pengadaan yang transparan, upaya peningkatan kemampuan pemasok, dan pemenuhan hak-hak yang berkaitan dengan pemasok. Lembaga juga memiliki kebijakan yang mendorong dan memantau pemasok untuk menghormati hak asasi manusia, menjalankan tanggung jawab sosial dan lingkungan, memperlakukan karyawan, staf, dan pekerja secara adil, serta memastikan bahwa pemasok telah menerapkan kebijakan dan prosedur Kegiatan yang berkelanjutan dan berbasis nilai berkelanjutan.
  - c. Lembaga menjalankan tanggung jawab sosial dengan menerapkan pengetahuan dan pengalaman kegiatan organisasi untuk mengembangkan dan menghasilkan kegiatan tanggung jawab sosial yang secara kongkrit memberikan nilai tambah bagi masyarakat.
  - d. Pengurus memiliki kebijakan guna melindungi hak para penyedia dana atau donor.
  - e. Pengurus mendorong karyawan bekerja untuk kepentingan

jangka panjang organisasi dan mengedepankan keberlanjutan.

## **BAB 4**

# **TATA KELOLA LEMBAGA NAZHIR BERBENTUK PERKUMPULAN**

**A** cuan hukum lembaga nazhir dengan bentuk badan hukum Perkumpulan, hingga saat ini selama belum tersedia peraturan perundang-undangan yang secara khusus mengaturnya, adalah Staatsblad 1870 Nomor 64 tentang Perkumpulan-Perkumpulan Berbadan Hukum. Dalam Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor 3 Tahun 2016 (PerMenkum HAM No. 3 Tahun 2016) tentang Tata Cara Pengajuan Permohonan Pengesahan Badan Hukum dan Persetujuan Perubahan Anggaran Dasar Perkumpulan, Pasal 1 angka 1, Perkumpulan didefinisikan sebagai badan hukum yang terdiri atas kekayaan yang dipisahkan dan diperuntukkan untuk mencapai tujuan tertentu di bidang sosial, keagamaan, dan kemanusiaan, yang tidak mempunyai anggota. Baik Staatsblad 1870 Nomor 64 tentang Perkumpulan-Perkumpulan Berbadan Hukum dan PerMenkumHAM No. 3 Tahun 2016 tidak menyebutkan secara rinci organ-organ penyelenggara tata kelola di lembaga nazhir berbadan hukum Perkumpulan. Oleh karenanya, pedoman tata kelola lembaga nazhir berbadan hukum Perkumpulan ini mengadopsi praktik-praktik terbaik yang berasal dari tata kelola lembaga nazhir berbadan hukum Yayasan, serta disempurnakan pula dengan karakteristik khas yang lembaga berbadan hukum Perkumpulan, yaitu memiliki anggota, yang berbeda dengan lembaga nazhir berbadan hukum Yayasan.

### **A. Peran dan Tanggung Jawab Organ-organ Penyelenggara Tata kelola**

#### **1. Anggota dan Rapat Umum Anggota**

Hak-hak dasar anggota harus dilindungi dan difasilitasi penggunaannya oleh lembaga Perkumpulan. Hak dasar anggota

tersebut antara lain hak untuk: (a) memperoleh manfaat dari kegiatan lembaga; (b) memperoleh secara teratur dan tepat waktu informasi material yang relevan tentang lembaga; dan (c) berpartisipasi dan memberikan suara dalam Rapat Umum Anggota. Anggota dan kepentingan lembaga harus dilindungi dari tindakan merugikan yang dilakukan oleh, atau untuk kepentingan, baik dari anggota lainnya, pengurus maupun pengawas. Seluruh anggota, Pengawas dan Pengurus harus menghindari penyalahgunaan haknya.

- a. Lembaga Nazhir memiliki kebijakan komunikasi yang memfasilitasi dan mendorong partisipasi anggotanya.
- b. Anggota memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dan memberikan suara secara efektif di Rapat Umum Anggota.
- c. Lembaga Nazhir memiliki cara atau prosedur teknis pemungutan suara (voting) yang mengedepankan independensi, dan kepentingan anggota, secara manual atau elektronik, berasas langsung, bebas, dan rahasia serta dihadiri pengurus dan pengawas.
- d. Lembaga Nazhir memastikan laporan keuangan diaudit secara transparan oleh auditor eksternal
- e. Penyampaian hasil Rapat Umum Anggota dilaksanakan dengan tepat waktu dan lengkap mengikuti ketentuan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga.

## **2. Pengurus**

- a. Kedudukan dan Keanggotaan
  1. Pengurus adalah organ lembaga Nazhir yang melaksanakan kepengurusan lembaga.
  2. Yang dapat diangkat menjadi Pengurus adalah orang perseorangan yang mampu melakukan perbuatan hukum.
  3. Pengurus tidak boleh merangkap sebagai Pengawas.
  4. Pengurus diangkat Berdasarkan keputusan rapat umum anggota untuk jangka waktu 5 (lima) tahun dan dapat diangkat kembali.
  5. Susunan Pengurus sekurang-kurangnya terdiri atas :

- a. seorang ketua;
  - b. seorang sekretaris; dan
  - c. seorang bendahara.
6. Dalam hal Pengurus selama menjalankan tugas melakukan tindakan yang oleh rapat umum anggota dinilai merugikan lembaga, maka Berdasarkan keputusan rapat umum anggota, Pengurus tersebut dapat diberhentikan sebelum masa kepengurusannya berakhir.
  7. Ketentuan mengenai susunan dan tata cara pengangkatan, pemberhentian, dan penggantian Pengurus diatur dalam Anggaran Dasar.
  8. Pengurus sewaktu-waktu dapat diberhentikan berdasarkan keputusan rapat umum anggota
  9. Dalam hal terjadi penggantian Pengurus, Pengurus yang menggantikan menyampaikan pemberitahuan secara tertulis kepada Menteri paling lambat 30 (tiga puluh) hari terhitung sejak tanggal dilakukan penggantian Pengurus.
  10. Dalam hal pengangkatan, pemberhentian dan penggantian Pengurus dilakukan tidak sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar, atas permohonan yang berkepentingan atau atas Permintaan Kejaksaan dalam hal mewakili kepentingan umum, Pengadilan dapat membatalkan pengangkatan, pemberhentian, atau penggantian tersebut paling lambat 30 (tiga puluh) hari terhitung sejak tanggal permohonan pembatalan diajukan.
- b. Peran dan Tanggung Jawab Pengurus
    1. Untuk mencapai penciptaan nilai yang berkelanjutan, Pengurus menjalankan peran kepemimpinannya dan berupaya mencapai hasil tata kelola sebagai berikut:
      - a. Berdaya saing dan berfokus ke kinerja jangka panjang.
      - b. Beretika dan bertanggung jawab dalam menjalankan kegiatannya.
      - c. Berkontribusi positif terhadap masyarakat dan lingkungan.
      - d. Berkemampuan dalam bertahan dan bertumbuh.

2. Pengurus memastikan kepatuhan terhadap regulasi dan ketentuan syariah.
3. Pengurus tunduk pada kode etik nazhir dan perilaku yang tinggi serta memastikan pelaksanaan kode etik yang melahirkan budaya lembaga berintegritas.
4. Pengurus menumbuhkan budaya lembaga yang memastikan bahwa karyawan memahami tanggung jawab mereka untuk berperilaku sesuai dengan nilai-nilai lembaga dan standar etik dan perilaku yang tinggi.
5. Pengurus memastikan dipenuhinya Tanggung jawab sosial dan lingkungan lembaga. Pengurus mempunyai rencana strategis yang jelas dalam melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan lembaga.
6. Untuk menjalankan kegiatan lembaga dalam rangka pencapaian tujuan dan sasarannya, Pengurus, atas persetujuan rapat umum anggota dapat menunjuk Badan Pelaksana atau Komite Eksekutif yang diberikan tugas dan tanggung jawab melaksanakan kegiatan lembaga.
7. Pengurus memastikan bahwa dalam penunjukan Badan Pelaksana atau Komite Eksekutif tersebut tetap memperhatikan dan tidak melanggar Anggaran Dasar Lembaga Nazhir, serta menetapkan secara jelas pula batasan tugas dan tanggung jawab yang dapat dilimpahkan kepada Badan Pelaksana atau Komite Eksekutif.
8. Pengurus menetapkan Piagam Eksekutif (Executive Charter) yang berisikan tugas dan Tanggung jawab yang dilimpahkan kepada Badan Pelaksana atau Komite Eksekutif, serta hal-hal yang menyangkut hubungan kerja dan pelaporan.
9. Dalam nominasi dan penunjukan personil Badan Pelaksana atau Komite Eksekutif, Pengurus menetapkan kebijakan persyaratan kompetensi personil.
10. Personil yang ditunjuk untuk duduk di dalam Badan Pelaksana atau Komite Eksekutif menerima dan menandatangani Piagam Eksekutif (Executive Charter) yang ditetapkan rapat umum anggota.

11. Pengurus memastikan bahwa misi, visi, tujuan, sasaran, strategi, dan rencana tahunan dan jangka menengah lembaga konsisten dengan tujuan jangka panjang, melalui pemanfaatan inovasi dan teknologi secara efektif.
  12. Pengurus memastikan lembaga menerapkan manajemen risiko dan sistem pengendalian internal yang tepat dan efektif selaras dengan tujuan, sasaran, dan strategi lembaga serta mematuhi peraturan perundang-undangan dan standar yang berlaku.
  13. Pengurus memastikan integritas akuntansi dan sistem pelaporan keuangan lembaga dan pengungkapan yang tepat waktu dan akurat atas semua informasi material mengenai lembaga
  14. Pengurus memastikan bahwa pengungkapan informasi (termasuk laporan keuangan dan laporan tahunan) mencerminkan posisi dan kinerja keuangan lembaga secara akurat dan wajar. Pengurus mengutamakan dimasukkannya Diskusi dan Analisis Manajemen (D&AM) ke dalam laporan keuangan triwulanan untuk memberikan informasi yang lebih lengkap dan akurat kepada penyedia dana atau donor tentang posisi keuangan, kinerja, dan keadaan lembaga sebenarnya.
  15. Pengurus membangun kerangka kerja untuk tata kelola teknologi informasi (TI) lembaga yang selaras dengan kebutuhan dan prioritas kegiatan lembaga, mendorong peluang dan kinerja lembaga, serta memperkuat manajemen risiko, dan mendukung tujuan lembaga.
- c. Penilaian Kinerja Pengurus
1. Pengurus mempunyai kebijakan penilaian sendiri (*self-assessment*) untuk menilai kinerja individu dan kolegal Pengurus,
  2. Pengawas bertanggung jawab menentukan kriteria evaluasi Kinerja dan menilai kinerja Ketua Pengurus.

### 3. Pengawas

#### a. Kedudukan dan Keanggotaan

1. Pengawas adalah organ lembaga nazhir yang bertugas melakukan pengawasan serta memberi nasihat kepada Pengurus dalam menjalankan kegiatan lembaga nazhir
2. Lembaga nazhir memiliki Pengawas sekurang-kurangnya 2 (dua) orang dan salah seorang diantaranya bertugas sebagai Pengawas syariah
3. Wewenang, tugas, dan tanggung jawab Pengawas diatur dalam Anggaran Dasar.
4. Yang dapat diangkat menjadi Pengawas adalah orang perseorangan yang mampu melakukan perbuatan hukum. Pengawas tidak boleh merangkap sebagai Pengurus.
5. Pengawas diangkat oleh berdasarkan keputusan Rapat umum anggota untuk jangka waktu selama 5 (lima) tahun dan dapat diangkat kembali untuk 1 (satu) kali masa jabatan.
6. Pengawas sewaktu-waktu dapat diberhentikan berdasarkan keputusan Rapat umum anggota.
7. Ketentuan mengenai susunan, tata cara pengangkatan, pemberhentian, dan penggantian Pengawas diatur dalam Anggaran Dasar
8. Dalam hal pengangkatan, pemberhentian, dan penggantian Pengawas dilakukan tidak sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar, atas permohonan yang berkepentingan umum, Pengadilan dapat membatalkan pengangkatan, pemberhentian atau penggantian tersebut dalam jangka waktu paling lambat 30 (tiga puluh) hari terhitung sejak tanggal permohonan pembatalan diajukan
9. Dalam hal terjadi penggantian Pengawas, Pengurus wajib menyampaikan pemberitahuan secara tertulis kepada Menteri Dalam Negeri dalam jangka waktu paling lambat 30 (tiga puluh) hari terhitung sejak tanggal penggantian Pengawas

#### b. Peran dan Tanggung Jawab Pengawas

1. Pengawas menelaah ulang strategi lembaga paling tidak

setiap tahun dan menyetujui misi, visi dan strategi lembaga yang dirumuskan oleh Pengurus

2. Pengawas menelaah ulang dan menyetujui rencana kegiatan dan rencana keuangan jangka panjang dan rencana keuangan jangka pendek lembaga. Pengawas memberikan pertimbangan dan melakukan pemantauan ke Pengurus atas pengelolaan implementasinya. Pengawas dan Pengurus harus terlibat dalam keputusan yang sangat penting bagi lembaga, diatur dalam anggaran dasar lembaga.
3. Pengawas mengawasi efektivitas kebijakan tata kelola lembaga dan implementasinya serta mengusulkan perubahan jika diperlukan.
4. Terkait dengan penerapan manajemen risiko:
  - a. Pengawas memahami sifat dan ruang lingkup risiko utama dan risiko substansial lembaga, serta menyetujui selera risiko (*risk appetite*) lembaga
  - b. Pengawas memantau dan mengarahkan agar lembaga menerapkan manajemen risiko yang tepat dan efektif selaras dengan tujuan, sasaran, dan strategi lembaga serta mematuhi peraturan perundang-undangan, kode etik dan perilaku, serta standar lain yang berlaku
  - c. Pengawas memantau dan menyampaikan masukan untuk meyakinkan bahwa:
    - Penetapan dan penerapan kebijakan manajemen risiko adalah konsisten dengan tujuan, sasaran, strategi, dan selera risiko (*risk appetite*) lembaga.
    - Kebijakan manajemen risiko dapat memberikan sinyal peringatan dini (*early warning signals*) atas risiko material.
    - Kebijakan manajemen risiko ditinjau secara berkala, misalnya setiap tahun.
  - d. Pengawas memantau dan menyampaikan masukan agar risiko utama dan substansial teridentifikasi melalui pertimbangan faktor internal dan eksternal.
  - e. Pengawas memantau dan menyampaikan masukan untuk

meyakinkan bahwa dampak dan kemungkinan terjadinya risiko telah dinilai, dan bahwa telah tersedia strategi dan rencana mitigasi risiko yang tepat.

- f. Pengawas secara teratur memantau efektivitas manajemen risiko dan sistem pengendalian internal lembaga.

5. Pelaporan keuangan:

- a. Pengawas mengawasi dan mengarahkan agar integritas akuntansi dan sistem pelaporan keuangan lembaga, serta independensi fungsi audit internal dan eksternal tercapai.
- b. Sebelum menyetujui laporan keuangan, Pengawas menerima pernyataan dari Ketua Pengurus dan Anggota Pengurus Keuangan lembaga, bahwa menurut pendapat mereka, catatan keuangan entitas telah dikelola dengan baik dan laporan keuangan telah disusun sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku dan menyajikan secara wajar tentang posisi dan kinerja keuangan lembaga dan bahwa pendapat mereka tersebut dibentuk berdasarkan sistem manajemen risiko dan pengendalian internal yang didesain secara tepat dan diimplementasikan secara efektif.
- c. Pengawas memantau, menelaah ulang dan menyetujui laporan tahunan dan laporan keberlanjutan lembaga serta memastikan integritasnya, serta mengawasi proses pengungkapan dan pengkomunikasiannya

c. Wewenang Pengawas

1. Pengawas dapat memberhentikan sementara anggota Pengurus dengan menyebutkan alasannya
2. Pengawas mengusulkan pengangkatan dan/atau pemberhentian anggota Pengurus dan anggota Pengawas kepada Rapat Anggota untuk diputuskan. Dalam mengusulkan hal di atas, Pengawas memperhatikan keberagaman, unsur non diskriminatif dan memberikan

kesempatan yang sama tanpa membedakan suku, agama, ras, antar golongan dan jender.

3. Pengawas mengajukan kepada Rapat Anggota besaran remunerasi pengurus dan pengawas yang selaras dengan pengembangan lembaga yang berkelanjutan dan kepentingan jangka panjang lembaga dan anggota dan/atau penerima manfaat.
4. Pengawas secara berkala menelaah ulang sistem remunerasi Pengurus dan Pengawas.
5. Pengawas mempunyai kebijakan terkait pengunduran diri anggota Pengawas apabila terlibat dalam kejahatan keuangan
6. Pada rapat Pengawas, para pengawas secara mandiri berkontribusi dalam diskusi yang jujur, obyektif, aktif dan konstruktif.
7. Ketua Pengawas berperan sebagai koordinator Pengawas yang efektif. Ketua Pengawas mendorong budaya keterbukaan dan dialog konstruktif yang memungkinkan berbagai pandangan diungkapkan, termasuk mengkoordinasi penetapan agenda rapat Pengawas dan Pengurus yang tepat dan memastikan waktu yang cukup tersedia untuk mendiskusikan semua agenda. Selain itu, Ketua Pengawas memberi kesempatan pengawas bertemu dengan jajaran pengurus dan jajaran pelaksana senior.
8. Ketua Pengawas mengkoordinasi pembagian peran pengawasan di antara Pengawas, memimpin rapat Pengawas dan mewakili Pengawas ketika berurusan dengan pihak luar.
9. Pengawas melakukan penilaian sendiri (*self - assessment*) untuk menilai kinerja pengawas dan pengurus secara keseluruhan.

d. Pengawas Syariah

1. Tugas dan Tanggung Jawab Pengawas Syariah.
  - a. Pengawas Syariah memberikan nasihat dan saran kepada. Pengurus serta mengawasi kegiatan Lembaga

Nazhir agar sesuai dengan Prinsip Syariah.

- b. Pengawas Syariah terdiri atas 1 (satu) orang ahli syariah atau lebih yang diangkat oleh rapat umum anggota atas rekomendasi Majelis Ulama Indonesia
- c. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Pengawas Syariah paling sedikit meliputi:
  - 1. Mengawasi aktivitas lembaga agar sesuai dengan ketentuan dan prinsip syariah
  - 2. Membuat opini syariah atas permintaan/pertanyaan dan/atau temuan di lembaga nazhir yang diawasinya;
  - 3. Mengawasi dan memberikan nasihat serta saran kepada pengurus sesuai dengan ketentuan dan prinsip syariah;
  - 4. Melakukan penelaahan secara berkala atas penerapan ketentuan dan prinsip syariah
  - 5. Menjaga kerahasiaan dokumen, data, dan informasi lembaga nazhir yang diawasi dan diberi nasihat.
  - 6. Mendampingi lembaga nazhir atau mewakili lembaga nazhir yang diawasi dalam berdiskusi dengan pembuat fatwa.
  - 7. Memberikan pernyataan kesesuaian syariah/opini atas aktivitas lembaga nazhir yang diawasinya.
  - 8. Mengikuti program pendidikan lanjutan dan/atau kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh regulator dalam rangka peningkatan kompetensi Pengawas Syariah.
  - 9. Menyelenggarakan rapat Pengawas Syariah secara berkala sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
  - 10. Menjamin pengambilan keputusan yang efektif, tepat, dan cepat serta dapat bertindak secara independen, tidak mempunyai kepentingan yang dapat mengganggu kemampuannya untuk melaksanakan tugas secara mandiri
  - 11. mengevaluasi kebijakan dan standar prosedur operasional lembaga nazhir agar sesuai dengan Prinsip

Syariah; mengawasi proses pengembangan aktivitas lembaga nazhir agar sesuai dengan fatwa Dewan Syariah Nasional – Majelis Ulama Indonesia;

12. melakukan evaluasi secara berkala terhadap mekanisme penghimpunan dana dan penyaluran dana serta pelayanan jasa lembaga nazhir; dan
  13. meminta data dan informasi terkait dengan aspek syariah dari satuan kerja di lembaga nazhir untuk pelaksanaan tugasnya.
- d. Dalam hal Pengawas Syariah menilai terdapat kebijakan atau tindakan Pengurus yang tidak sesuai dengan prinsip syariah, Pengawas Syariah wajib meminta penjelasan kepada Pengurus atas kebijakan atau tindakan Pengurus yang tidak sesuai dengan prinsip syariah.
  - e. Dalam hal Pengurus menolak hasil penilaian Pengawas Syariah sebagaimana dimaksud pada **point (d)**, Pengawas Syariah wajib melaporkan secara lengkap dan komprehensif kepada rapat umum anggota dan ditembuskan kepada Pengurus paling lama 7 (tujuh) hari kerja sejak penjelasan Pengurus diterima oleh Pengawas Syariah.
  - f. Dalam hal Pengurus menerima hasil penilaian Pengawas Syariah sebagaimana dimaksud pada **point (d)**, Pengawas Syariah meminta Pengurus untuk melakukan perbaikan terhadap kebijakan atau tindakan Pengurus tersebut agar sesuai dengan prinsip syariah.
  - g. Dalam hal Pengurus tidak melakukan perbaikan terhadap kebijakan atau tindakan sebagaimana dimaksud pada **point (f)**, Pengawas Syariah wajib segera melaporkan secara lengkap dan komprehensif kepada rapat umum anggota dan ditembuskan kepada Pengurus paling lama 7 (tujuh) hari kerja sejak diketahui Pengurus tidak melakukan upaya perbaikan dimaksud
- e. Rapat Pengawas Syariah
    1. Dalam hal anggota Pengawas Syariah lebih dari 1 (satu)

orang, Pengawas Syariah wajib menyelenggarakan rapat Pengawas Syariah secara berkala paling sedikit 1 (satu) kali dalam 3 (tiga) bulan.

2. Rapat Pengawas Syariah diselenggarakan dengan kehadiran langsung, menggunakan teknologi telekonferensi, video konferensi, atau sarana media elektronik lain yang memungkinkan seluruh peserta rapat Pengawas Syariah saling melihat dan mendengar secara langsung serta berpartisipasi dalam rapat.
3. Pengambilan keputusan rapat Pengawas Syariah dilakukan berdasarkan musyawarah untuk mufakat. Dalam hal mufakat tidak tercapai, Pengawas Syariah dapat meminta pertimbangan dari Dewan Syariah Nasional – Majelis Ulama Indonesia.
4. Pengawas Syariah wajib membuat risalah rapat Pengawas Syariah dan didokumentasikan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
5. Perbedaan pendapat (*dissenting opinions*) yang terjadi dalam rapat Pengawas Syariah dapat dicantumkan secara jelas dalam risalah rapat beserta alasan perbedaan pendapat (*dissenting opinions*).
6. Seluruh keputusan Pengawas Syariah yang dituangkan dalam risalah rapat merupakan keputusan bersama seluruh anggota Pengawas Syariah.

## **B. Hubungan Kerja antara Rapat Umum Anggota, Pengurus dan Pengawas**

Rapat Umum Anggota, Pengurus, dan Pengawas bekerja sama dengan erat untuk kepentingan terbaik lembaga, karena itu:

- Rapat Umum Anggota memiliki kewenangan yang tidak diserahkan kepada Pengurus dan Pengawas.
- Rapat Umum Anggota memiliki kewenangan melakukan perubahan anggaran dasar, yang menjadi acuan kerja Pengurus dan Pengawas
- Penetapan kebijakan umum yayasan, dalam pelaksanaan kegiatan

yayasan oleh Pengurus dan Pengawas.

- Pengesahan program kerja dan anggaran yang menjadi acuan kerja oleh Pengurus dan Yayasan
- Penetapan keputusan lain yang bisa dijalankan sendiri atau didelegasikan kepada pengurus atau pengawas.
- Pengurus harus bekerja sama dengan Pengawas dan Pengawas Syariah dalam merumuskan misi, visi dan strategi lembaga dan secara reguler membahas implementasinya.
- Untuk transaksi yang perlu mendapatkan persetujuan dari Rapat Umum Anggota, Pengawas dan Pengawas Syariah berdasarkan Anggaran Dasar, maka harus dilaksanakan setelah mendapatkan persetujuan Rapat Umum Anggota, Pengawas dan Pengawas Syariah. Hal ini mencakup keputusan untuk atau rencana yang secara fundamental mengubah kondisi aset, keuangan, atau laba lembaga.
- Penyediaan informasi yang cukup untuk Rapat Umum Anggota, Pengawas, dan pengurus merupakan tanggung jawab bersama Pengurus dan Pengawas.
- Tata Kelola yang baik mempersyaratkan adanya pembahasan terbuka antara Pengurus dengan pengawas. Namun, menjaga kerahasiaan adalah tetap merupakan hal yang sangat penting.
- Rapat Umum Anggota, Pengurus, dan Pengawas bertindak dan bertanggung jawab sesuai dengan prinsip kehati-hatian, tidak berlawanan dalam hukum dan untuk kepentingan lembaga.
- Rapat Umum Anggota, Pengurus, dan Pengawas melaporkan implementasi tata kelola lembaga nazhir dalam laporan tahunan kepada pemangku kepentingan yang mencakup penjelasan tentang ketidakpatuhan atau implementasi prinsip yang berbeda dengan tata kelola lembaga nazhir ini, disertai dengan alasannya.

#### 1. Interaksi Pengurus dan Pengawas

- a. Pengurus berkoordinasi dengan Pengawas.
- b. Pengurus mendukung kebijakan Pengawas dalam menjalankan fungsi dan tugasnya secara profesional dan independen

2. Akses informasi Pengawas

- a. Pengurus bertanggung jawab untuk memastikan Pengawas mendapatkan akses informasi yang akurat, relevan dan tepat waktu. Pengawas sendiri memastikan telah memperoleh informasi memadai.
- b. Pengurus menyediakan informasi kepada Pengawas secara teratur, tanpa penundaan dan secara komprehensif tentang semua masalah yang relevan dengan lembaga. Pengawas sewaktu-waktu dapat meminta Pengurus untuk memberikan informasi tambahan.
- c. Ketua Pengurus atau Sekretaris Pengurus segera menginformasikan kepada Pengawas tentang peristiwa besar material dan penting mengenai kondisi dan kinerja serta pengelolaan lembaga. Jika diperlukan, rapat Pengawas diadakan untuk membahas peristiwa tersebut.

3. Benturan Kepentingan

- a. Pengurus yang mempunyai aktivitas sampingan di luar lembaga, memerlukan persetujuan Pengawas.
- b. Pengawas memastikan kebijakan dan pedoman yang jelas bagi pengurus yang menjabat atau ingin menjabat sebagai pengurus atau Pengawas di lembaga lain. Kebijakan menetapkan penunjukan yang diizinkan dan jumlah lembaga yang diizinkan untuk secara bersamaan menjabat sebagai pengurus atau pengawas.
- c. Pengawas memantau dan mengelola potensi benturan kepentingan manajemen, pengurus, pengawas dan anggota dan/atau penerima manfaat. Pengawasan juga termasuk pada potensi terjadinya penyalahgunaan aset lembaga dan penyalahgunaan kewenangan dalam transaksi pihak berelasi. Pengawas yang memiliki benturan kepentingan tidak turut serta dalam pemantauan dan pengambilan keputusan atas potensi benturan kepentingan yang melibatkan Pengawas atau afiliasi pengawas yang bersangkutan.
- d. Pengawas memiliki prosedur untuk memastikan bahwa pengurus dan pengawas yang memiliki benturan kepentingan

- tidak ikut serta (abstain) dalam pengambilan keputusan terkait benturan kepentingan tersebut.
- e. Setiap pengawas menginformasikan segera kepada Pengawas dan Pengurus jika ada potensi benturan kepentingan, termasuk sebagai akibat dari kedudukannya sebagai konsultan atau pengurus, penerima manfaat, penyedia dana, pemasok, atau mitra lainnya.
  - f. Semua pengurus mengungkapkan dengan segera potensi benturan kepentingannya kepada Pengawas dan pengurus lainnya serta tidak turut serta dalam pengambilan keputusan dalam hal yang bersangkutan memiliki benturan kepentingan.
  - f. Dalam laporannya, Pengawas menginformasikan kepada rapat umum anggota adanya benturan kepentingan material yang terjadi disertai perlakuannya. Benturan kepentingan material yang sifatnya tidak sekadar sementara waktu dapat berakibat pada penghentian jabatan sebagai Pengawas dan pengurus.

### **C. Pemangku Kepentingan Lainnya**

1. **Keterkaitan Pemangku Kepentingan (stakeholders engagement)**
  - a. Lembaga nazhir melaksanakan komunikasi efektif dengan pemangku kepentingan.
  - b. Lembaga nazhir menyediakan saluran yang dapat digunakan para pemangku kepentingan untuk menyampaikan pendapat dan masukan, menyuarkan keluhan dan/atau pengaduan atas kemungkinan pelanggaran hak-hak pemangku kepentingan.
2. **Perlindungan terhadap Pemangku Kepentingan**
  - a. Pengurus memastikan bahwa kegiatan operasional lembaga mencerminkan penerapan standar etika dan tanggung jawab sosial di seluruh lembaga serta memastikan bahwa kebijakan dan prosedur yang tepat telah diterapkan untuk menghormati serta mematuhi hak-hak pemangku kepentingan
  - b. Lembaga Nazhir menjalankan kebijakan pengadaan barang dan/atau jasa yang meliputi penetapan kriteria pemilihan pemasok,

mekanisme pengadaan yang transparan, upaya peningkatan kemampuan pemasok, dan pemenuhan hak-hak yang berkaitan dengan pemasok. Lembaga nazhir juga memiliki kebijakan yang mendorong dan memantau pemasok menjalankan tanggung jawab sosial dan lingkungan, memperlakukan karyawan, staf, dan pekerja secara adil, serta memastikan bahwa pemasok telah menerapkan kebijakan dan prosedur kegiatan yang berkelanjutan dan berbasis nilai berkelanjutan.

- c. Lembaga Nazhir menjalankan tanggung jawab sosial dengan menerapkan pengetahuan dan pengalaman kegiatan lembaga untuk mengembangkan dan menghasilkan kegiatan tanggung jawab sosial yang secara konkret memberikan nilai tambah bagi masyarakat.
- d. Pengurus memiliki kebijakan guna melindungi hak para penyedia dana atau donor.
- e. Pengurus mendorong karyawan bekerja untuk kepentingan jangka panjang lembaga dan mengedepankan keberlanjutan.

## **BAB 5**

### **PERILAKU ETIS**

### **DAN BERTANGGUNG JAWAB**

**L**embaga nazhir wajib memiliki, mensosialisasikan dan menegakkan kode etik yang berlaku bagi anggota Pembina, Pengurus, Pengawas dan karyawan serta pemangku kepentingan lainnya.

#### **A. Pedoman Etik dan Perilaku**

1. Pernyataan-pernyataan berikut dituangkan dalam Pedoman Perilaku dan Etik lembaga nazhir yang harus secara jelas mengungkapkan harapan lembaga, bahwa setiap anggota Pembina, Pengurus, Pengawas dan karyawan akan:
  - a. Bertindak untuk kepentingan terbaik lembaga.
  - b. Bertindak dengan jujur dan dengan integritas berstandar tinggi.
  - c. Bersikap independen dan bertindak berdasarkan informasi yang lengkap, dengan itikad baik, dengan uji tuntas dan kehati-hatian.
  - d. Mematuhi peraturan perundang-undangan dan ketentuan syariah bagi lembaga nazhir.
  - e. Menghindari tindakan yang melanggar peraturan perundang-undangan, ketentuan syariah, atau tindakan yang bertentangan dengan etika berdasarkan pedoman etika lembaga.
  - f. Tidak terlibat atau berpartisipasi dalam kegiatan apapun yang akan menimbulkan benturan kepentingan dengan kepentingan terbaik lembaga atau yang akan berdampak negatif terhadap reputasi lembaga.
  - g. Tidak mengambil manfaat atas properti atau informasi yang dimiliki lembaga atau penerima manfaatnya untuk kepentingan pribadi yang menyebabkan kerugian bagi lembaga dan penerima manfaat.

- h. Tidak memanfaatkan jabatannya atau peluang yang dihasilkan oleh jabatannya untuk kepentingan pribadi.
- i. Menghindari perbuatan meminta atau menerima dari pembayaran, atau keuntungan lain dari pihak ketiga, untuk dirinya sendiri atau untuk orang lain atau yang memberikan keuntungan kepada pihak ketiga secara melanggar peraturan perundang-undangan.
- 2. Pengurus menetapkan kebijakan dan praktik-praktik anti korupsi, anti kecurangan dan anti penyuapan dalam seluruh kegiatan lembaga, dan diberlakukan kepada seluruh pembina, Pengurus, pengawas, anggota karyawan, pemasok, penerima manfaat, dan pemangku kepentingan lainnya.
  - a. Pengurus mengembangkan dan menerapkan sistem yang dapat digunakan sebagai upaya dalam mencegah terjadinya penawaran atau penerimaan suap serta pembayaran atau bujukan-bujukan lainnya untuk melakukan perbuatan yang melanggar peraturan perundang-undangan atau perbuatan tidak etis.
  - b. Pengurus mengkomunikasikan kebijakan antikorupsi dan memberi pelatihan kepada staf serta berupaya memperluas upaya antikorupsi kepada pemangku kepentingan.
  - c. Setiap pelanggaran material terhadap kebijakan antikorupsi diinformasikan ke Pengawas dan Pengurus.
  - d. Pengurus menetapkan dan mengevaluasi secara teratur kebijakan yang ditemukan berkaitan dengan politik praktis, yang mencakup lobi dan donasi untuk tujuan politik praktis untuk dipantau, dan ditinjau secara teratur oleh Pengawas.

## **B. Nilai – nilai dan Budaya Lembaga nazhir**

- 1. Lembaga nazhir menumbuhkan budaya organisasi yang memastikan bahwa seluruh pembina, pengurus, pengawas, anggota, penerima manfaat, serta seluruh karyawannya memahami tanggung jawab mereka untuk berperilaku yang sesuai pedoman etika dan perilaku
- 2. Terselenggaranya pelatihan di level pembina, pengurus, dan pengawas dan seluruh insan organisasi yang disebutkan di atas

untuk semua aspek yang berkaitan dengan budaya, nilai-nilai dan etik organisasi.

3. Terdapat uji tuntas dan program pemantauan agar seluruh insan organisasi memahami kode etik yang relevan dan menerapkannya secara efektif untuk menghindari keterlibatan organisasi dalam perilaku yang tidak tepat.

### **C. Komunikasi dan Penegakan Pedoman Etik, Nilai-nilai dan Budaya**

1. Panduan perilaku dan kode etik lembaga diterapkan, dikomunikasikan secara efektif dan diintegrasikan ke dalam strategi dan operasi lembaga, termasuk sistem manajemen risiko dan struktur remunerasi
2. Lembaga nazhir memiliki sistem yang dapat digunakan untuk menangani benturan kepentingan, baik yang mungkin terjadi ataupun yang telah terjadi.
3. Lembaga nazhir memiliki sistem pelaporan pelanggaran (whistleblowing system) yang dapat digunakan untuk melaporkan pelanggaran peraturan dan perundang-undangan dan/atau kode etik, yang di dalamnya mencakup juga sistem perlindungan terhadap pelapor dan saksi.
4. Lembaga nazhir memastikan bahwa Pengawas mendapatkan laporan jika terdapat pelanggaran material pedoman etik dan perilaku.



## **BAB 6**

# **MANAJEMEN RISIKO**

**M**eningkatnya kegiatan lembaga nazhir dengan risiko yang semakin kompleks perlu diimbangi dengan penerapan manajemen risiko yang memadai, efektif, dan terukur. Manajemen Risiko adalah serangkaian prosedur dan metodologi yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan, dan memantau risiko yang timbul dari seluruh kegiatan lembaga nazhir.

### **A. Penerapan Manajemen Risiko**

- a. Penerapan manajemen risiko disesuaikan dengan tujuan, kebijakan usaha, ukuran, dan kompleksitas kegiatan lembaga nazhir
- b. Manajemen risiko bagi lembaga nazhir diterapkan untuk
  1. Risiko Strategis adalah risiko akibat ketidaktepatan dalam pengambilan dan/atau pelaksanaan suatu keputusan strategis serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis dan sosial.
  2. Risiko Operasional adalah risiko akibat ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan/atau adanya kejadian eksternal yang memengaruhi operasional lembaga nazhir.
  3. Risiko Likuiditas adalah risiko akibat ketidakmampuan lembaga nazhir untuk memenuhi liabilitas yang jatuh tempo dari sumber pendanaan arus kas dan/atau dari aset likuid yang dapat dengan mudah dikonversi menjadi kas, tanpa mengganggu aktivitas dan kondisi keuangan lembaga nazhir.
  4. Risiko Hukum adalah risiko yang timbul akibat tuntutan hukum dan/atau kelemahan aspek hukum.
  5. Risiko Kepatuhan adalah risiko akibat lembaga nazhir tidak

mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku sebagai hukum positif dan ketentuan syariah.

6. Risiko Reputasi adalah risiko akibat menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan yang bersumber dari persepsi negatif terhadap lembaga nazhir.
  7. Risiko Kemitraan (*Counterparty*) adalah risiko yang muncul akibat lembaga nazhir menjalin kerja sama eksternal dengan lembaga lain di dalam mengelola wakaf.
  8. Risiko Transfer Wakaf antar Negara adalah risiko akibat kegiatan wakaf lintas batas negara yang mempertimbangkan regulasi antar negara.
  9. Risiko Pasar adalah risiko akibat kondisi pasar, fluktuasi harga, situasi bisnis, dan kondisi makroekonomi yang dapat memengaruhi penurunan investasi dana wakaf sehingga dapat menyebabkan kerugian.
  10. Risiko Bagi Hasil adalah risiko akibat penurunan jumlah imbal hasil yang diterima oleh lembaga nazhir. Hal ini mencakup kemungkinan kerugian ketika wakaf diinvestasikan pada sektor riil dan/atau sektor keuangan.
  11. Risiko Penyaluran Hasil Wakaf adalah risiko akibat ketidaktepatan dan penyimpangan penyaluran hasil wakaf kepada mauquf alaih.
- c. Lembaga nazhir wajib menerapkan manajemen risiko secara efektif. Penerapan manajemen risiko paling sedikit mencakup:
1. pengawasan aktif pengurus dan pengawas;
  2. kecukupan kebijakan dan prosedur manajemen risiko serta penetapan limit risiko;
  3. sistem informasi manajemen risiko; dan
  4. sistem pengendalian internal yang menyeluruh.

## B. Pengawasan Aktif oleh Pengurus

### 1. Wewenang dan Tanggung Jawab Pengurus

Wewenang dan tanggung jawab pengurus dalam manajemen risiko setidaknya mencakup:

- a. menyusun kebijakan dan strategi manajemen risiko secara tertulis dan komprehensif;
  - b. bertanggung jawab atas pelaksanaan kebijakan manajemen risiko dan eksposur risiko yang diambil oleh lembaga nazhir secara keseluruhan;
  - c. mengkaji dan memutuskan transaksi dan limit risiko yang memerlukan persetujuan pengurus;
  - d. mengembangkan budaya manajemen risiko pada seluruh jenjang lembaga;
  - e. memastikan peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang terkait dengan manajemen risiko;
  - g. memastikan bahwa fungsi manajemen risiko telah beroperasi secara independen; dan
  - h. melaksanakan evaluasi secara berkala untuk memastikan:
  - i. keakuratan metode penilaian risiko;
    1. kecukupan implementasi sistem informasi manajemen risiko; dan
    2. ketepatan kebijakan dan prosedur manajemen risiko serta penetapan limit risiko.
2. Kebijakan dan strategi manajemen risiko sebagaimana dimaksud pada **poin 1 huruf a** dievaluasi secara berkala paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun dan setiap saat dalam hal terdapat faktor yang memengaruhi kegiatan usaha lembaga nazhir secara signifikan.
  3. Tanggung jawab pengurus atas pelaksanaan kebijakan manajemen risiko sebagaimana dimaksud pada **poin 1 huruf b** termasuk:
    - a. mengevaluasi dan memberikan arahan berdasarkan laporan yang disampaikan oleh fungsi manajemen risiko; dan
    - b. penyampaian laporan pertanggungjawaban kepada pengawas paling sedikit 1 (satu) kali dalam 6 (enam) bulan.
  4. Dalam rangka melaksanakan wewenang dan tanggung jawab sebagaimana dimaksud pada **poin 1**, pengurus harus memiliki pemahaman mengenai risiko yang melekat pada seluruh aktivitas fungsional lembaga nazhir dan mampu mengambil tindakan yang diperlukan sesuai dengan profil risiko lembaga nazhir.

## C. Pengawasan Aktif oleh Pengawas

### 1. Wewenang dan Tanggung Jawab Pengawas

Wewenang dan tanggung jawab pengawas dalam manajemen risiko setidaknya mencakup:

- a. menyetujui dan mengevaluasi kebijakan manajemen risiko;
  - b. mengevaluasi pertanggungjawaban pengurus atas pelaksanaan kebijakan manajemen risiko; dan
  - c. mengevaluasi dan memutuskan permohonan pengurus yang berkaitan dengan transaksi dan limit risiko yang memerlukan persetujuan pengawas.
2. Evaluasi kebijakan manajemen risiko sebagaimana dimaksud pada **poin 1 huruf a** dilakukan paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun dan setiap saat dalam hal terdapat faktor yang memengaruhi kegiatan usaha lembaga nazhir secara signifikan.
3. Evaluasi pertanggungjawaban pengurus atas pelaksanaan kebijakan manajemen risiko sebagaimana dimaksud pada **poin 1 huruf b** dilakukan paling sedikit 1 (satu) kali dalam 6 (enam) bulan.

## D. Pengawasan Aktif Pengawas Syariah

### 1. Wewenang dan Tanggung Jawab Pengawas Syariah

Wewenang dan tanggung jawab pengawas syariah dalam manajemen risiko setidaknya mencakup:

- a. mengevaluasi kebijakan manajemen risiko yang terkait dengan pemenuhan prinsip syariah; dan
  - b. mengevaluasi pertanggungjawaban pengurus atas pelaksanaan kebijakan manajemen risiko yang terkait dengan pemenuhan prinsip syariah.
2. Evaluasi kebijakan manajemen risiko sebagaimana dimaksud pada poin 1 huruf a dilakukan paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun dan setiap saat dalam hal terdapat faktor yang memengaruhi kegiatan usaha lembaga nazhir secara signifikan.
3. Evaluasi pertanggungjawaban pengurus atas pelaksanaan kebijakan manajemen risiko yang terkait dengan pemenuhan prinsip syariah sebagaimana dimaksud pada poin 1 huruf b

dilakukan paling sedikit 1 (satu) kali dalam 6 (enam) bulan.

## **E. Kecukupan Kebijakan dan Prosedur Manajemen Risiko Serta Penetapan Limit Risiko**

### **1. Kebijakan Manajemen Risiko**

Kebijakan manajemen risiko paling sedikit memuat:

- a. penetapan risiko yang terkait dengan kegiatan usaha lembaga nazhir;
- b. penetapan penggunaan metode pengukuran dan sistem informasi manajemen risiko;
- c. penetapan tingkat risiko yang akan diambil, penetapan toleransi risiko, dan penentuan limit risiko;
- d. penetapan penilaian peringkat risiko;
- e. penyusunan rencana darurat dalam kondisi terburuk;
- f. penetapan sistem pengendalian internal dalam penerapan manajemen risiko.

### **2. Prosedur Manajemen Risiko dan Penetapan Limit Risiko**

- a. Prosedur manajemen risiko dan penetapan limit risiko wajib disesuaikan dengan tingkat risiko yang akan diambil terhadap risiko lembaga nazhir.
- b. Prosedur manajemen risiko dan penetapan limit risiko paling sedikit memuat:
  1. akuntabilitas dan jenjang delegasi wewenang yang jelas;
  2. pelaksanaan evaluasi terhadap prosedur manajemen risiko dan penetapan limit risiko secara berkala; dan
  3. dokumentasi prosedur manajemen risiko dan penetapan limit risiko secara memadai.
- c. Penetapan limit risiko mencakup:
  1. limit secara keseluruhan;
  2. limit per jenis risiko; dan
  3. limit per aktivitas fungsional dan transaksi tertentu yang memiliki eksposur risiko.

**F. Kecukupan Proses Identifikasi, Pengukuran, Pengendalian, dan Pemantauan Risiko, serta Sistem Informasi Manajemen Risiko**

1. Lembaga nazhir melakukan proses identifikasi, pengukuran, pengendalian, dan pemantauan risiko terhadap faktor risiko yang bersifat material.
2. Pelaksanaan proses identifikasi, pengukuran, pengendalian, dan pemantauan risiko didukung oleh:
  - a. sistem informasi manajemen yang tepat waktu; dan
  - b. laporan yang akurat dan informatif mengenai kondisi keuangan, kinerja aktivitas fungsional, dan eksposur risiko lembaga nazhir; dan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi di bidang manajemen risiko.
3. Untuk melaksanakan proses identifikasi risiko, lembaga nazhir wajib melakukan analisis paling sedikit terhadap:
  - a. karakteristik risiko yang melekat pada lembaga nazhir; dan
  - b. risiko dari kegiatan usaha lembaga nazhir.
4. Untuk melaksanakan pengukuran risiko, lembaga nazhir wajib melakukan paling sedikit:
  - a. evaluasi secara berkala terhadap kesesuaian asumsi, sumber data, dan prosedur yang digunakan untuk mengukur risiko; dan
  - b. penyesuaian terhadap proses pengukuran risiko dalam hal terdapat perubahan kegiatan usaha lembaga nazhir dan faktor risiko yang bersifat material.
5. Lembaga nazhir wajib melaksanakan proses pengendalian risiko untuk mengelola risiko tertentu yang dapat membahayakan kelangsungan usaha lembaga nazhir.
6. Untuk melaksanakan pemantauan risiko, lembaga nazhir wajib melakukan paling sedikit:
  - a. evaluasi terhadap eksposur risiko; dan
  - b. penyesuaian terhadap proses pelaporan dalam hal terdapat perubahan yang bersifat material atas:
    - a. kegiatan usaha;
    - b. faktor risiko;
    - c. teknologi informasi; dan
    - d. sistem informasi manajemen risiko lembaga nazhir.

7. Sistem informasi manajemen risiko wajib didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kompetensi di bidang sistem informasi manajemen risiko.
8. Sistem informasi manajemen risiko mencakup laporan atau informasi paling sedikit mengenai:
  - a. eksposur risiko;
  - b. kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur manajemen risiko serta penetapan limit risiko; dan
  - c. realisasi pelaksanaan manajemen risiko dibandingkan dengan target yang ditetapkan.
9. Laporan atau informasi yang dihasilkan dari sistem informasi manajemen risiko harus disampaikan secara rutin kepada pengurus.
10. Lembaga nazhir wajib melaksanakan sistem pengendalian internal secara efektif terhadap risiko yang melekat dalam pelaksanaan kegiatan usaha organisasi lembaga nazhir.
11. Pelaksanaan sistem pengendalian internal paling sedikit mampu secara tepat waktu mendeteksi kelemahan dan penyimpangan yang menyebabkan atau memengaruhi eksposur risiko.
12. Sistem pengendalian internal wajib memastikan:
  - a. kepatuhan level manajemen lembaga nazhir terhadap kebijakan dan prosedur manajemen risiko serta peraturan perundang-undangan serta kebijakan atau ketentuan internal lembaga nazhir;
  - b. kepatuhan dan efektivitas fungsi manajemen risiko dalam merancang dan menerapkan strategi dan kebijakan manajemen risiko;
  - c. tersedianya informasi keuangan dan manajemen yang lengkap, akurat, tepat guna, dan tepat waktu;
  - e. efektivitas dan efisiensi dalam kegiatan bisnis dan operasional; dan
  - f. efektivitas budaya risiko pada lembaga nazhir secara menyeluruh.
13. Sistem pengendalian internal yang menyeluruh dalam penerapan manajemen risiko paling sedikit memuat:

- a. kesesuaian sistem pengendalian internal dengan jenis dan tingkat risiko yang melekat pada kegiatan usaha lembaga nazhir;
  - b. penetapan wewenang dan tanggung jawab untuk pemantauan kepatuhan kebijakan dan prosedur manajemen risiko, serta penetapan limit risiko;
  - c. penetapan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas dari fungsi operasional pada fungsi pengendalian risiko;
  - d. struktur organisasi yang menggambarkan secara jelas kegiatan usaha lembaga nazhir;
  - g. pelaporan keuangan dan kegiatan operasional yang akurat dan tepat waktu;
  - h. kecukupan prosedur untuk memastikan kepatuhan lembaga nazhir terhadap ketentuan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku bagi lembaga nazhir;
  - i. evaluasi yang efektif, independen, dan obyektif terhadap prosedur penilaian kegiatan operasional lembaga nazhir;
  - j. pengujian dan evaluasi yang memadai terhadap sistem informasi manajemen risiko;
  - k. dokumentasi secara lengkap dan memadai terhadap prosedur operasional, cakupan, dan temuan audit, serta tanggapan pengurus, pengawas, dan pengawas syariah berdasarkan hasil audit; dan
  - l. verifikasi dan evaluasi secara berkala dan berkesinambungan terhadap penanganan kelemahan lembaga nazhir yang bersifat material dan tindakan pengurus, pengawas, dan pengawas syariah untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi.
14. Penilaian terhadap sistem pengendalian internal dalam penerapan manajemen risiko wajib dilakukan oleh fungsi audit internal.
15. Untuk pelaksanaan proses dan sistem manajemen risiko yang efektif lembaga nazhir wajib membentuk fungsi manajemen risiko.
- a. Struktur organisasi fungsi manajemen risiko lembaga nazhir disesuaikan dengan ukuran dan kompleksitas usaha lembaga nazhir serta risiko yang melekat pada lembaga nazhir.
  - b. Fungsi manajemen risiko harus independen terhadap fungsi

- bisnis dan operasional dan terhadap fungsi pengendalian internal.
- c. Fungsi Manajemen Risiko bertanggung jawab langsung kepada Ketua Pengurus
  - d. Wewenang dan tanggung jawab fungsi Manajemen Risiko meliputi:
    - a. mengidentifikasi risiko termasuk risiko yang melekat pada kegiatan usaha lembaga nazhir;
    - b. menyusun metode pengukuran risiko;
    - c. memantau pelaksanaan strategi manajemen risiko yang telah disusun oleh pengurus;
    - d. memantau posisi risiko secara keseluruhan, per jenis risiko, dan per jenis aktivitas fungsional, serta melakukan pengujian dengan menggunakan skenario/asumsi kondisi tidak normal dan pengujian dengan menggunakan data historis;
    - g. mengevaluasi secara berkala terhadap proses manajemen risiko;
    - h, memberikan rekomendasi kepada fungsi bisnis dan operasional sesuai kewenangan yang dimiliki; dan
    - i. menyusun dan menyampaikan laporan profil risiko kepada ketua pengurus secara berkala.
16. Fungsi bisnis dan operasional wajib menginformasikan eksposur risiko yang melekat kepada fungsi manajemen risiko secara berkala.



## **BAB 7**

# **PENGUNGKAPAN DAN TRANSPARANSI**

**P**engungkapan adalah penyajian informasi dalam bentuk seperangkat penuh *statement* keuangan. Pengungkapan merupakan langkah akhir dalam proses akuntansi.

Transparansi adalah keterbukaan informasi oleh lembaga nazhir yang dapat diakses oleh masyarakat dan pemangku kepentingan.

Lembaga nazhir membuat pengungkapan yang akurat dan tepat waktu mengenai semua hal material tentang organisasi. Lembaga nazhir melakukan pengungkapan kejadian atau fakta material sesegera mungkin setelah terjadinya kejadian.

### **A. Kebijakan Pengungkapan**

1. Lembaga nazhir memiliki kebijakan dan prosedur pengungkapan dan transparansi yang memastikan pengungkapan informasi material dan menjaga informasi sensitif serta rahasia lembaga.
2. Lembaga nazhir menyajikan informasi kepada pemangku kepentingan secara teratur dan tepat waktu terkait informasi material yang relevan.
3. Lembaga nazhir membuat pengungkapan yang relevan dan tepat waktu terkait kepatuhan dan kepatuhan syariah.
4. Lembaga nazhir membuat laporan berkala atas pengelolaan aset wakaf kepada masyarakat dan pemangku kepentingan.

### **B. Laporan Keuangan dan Laporan Tahunan**

Laporan Tahunan dinilai oleh pihak eksternal yang independen dan kompeten.

1. Lembaga nazhir wajib menyampaikan laporan pengelolaan wakaf uang kepada Badan Wakaf Indonesia (BWI) dengan tembusan kepada Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Kementerian Agama RI.
2. Laporan pengelolaan Wakaf Uang disampaikan oleh lembaga nazhir setiap 6 (enam bulan) sekali paling lama minggu pertama Juli dan Januari.
3. Laporan pengelolaan sebagaimana dimaksud pada butir 8.2.1. meliputi: pelaksanaan pengelolaan, pengembangan, penggunaan hasil pengelolaan wakaf uang dan rencana pengembangan pada tahun berikutnya.
4. Lembaga nazhir wajib menyampaikan laporan pengelolaan harta benda wakaf tidak bergerak dan/atau harta benda wakaf bergerak selain uang kepada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi dan BWI secara periodik setiap 6 (enam) bulan sekali.
5. Laporan pengelolaan harta benda wakaf sebagaimana dimaksud pada butir 8.2.4 meliputi pelaksanaan pengelolaan, pengembangan, dan penyaluran hasil pengelolaan kepada mauquf alaih.
6. Nazhir menyusun laporan tahunan pengelolaan harta benda wakaf yang disiapkan, diungkapkan dan disusun sesuai kerangka pelaporan.

### **C. Diseminasi Informasi**

1. Menyediakan akses saluran penyebaran informasi yang setara, tepat waktu, dan relatif murah untuk informasi relevan bagi pengguna.
2. Lembaga nazhir memanfaatkan penggunaan teknologi informasi secara efektif dan lebih luas selain situs web sebagai media keterbukaan informasi.

## **BAB 8**

### **UNIT AUDIT INTERNAL**

**A**udit Internal adalah suatu kegiatan pemberian keyakinan dan konsultasi yang bersifat independen dan objektif, dengan tujuan untuk meningkatkan nilai dan memperbaiki operasional lembaga nazhir, melalui pendekatan yang sistematis, dengan cara mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko, pengendalian, dan proses tata kelola organisasi.

#### **A. Tanggung jawab Pengurus**

Dalam pelaksanaan fungsi audit internal, Pengurus bertanggung jawab:

1. mengembangkan kerangka pengendalian internal untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan semua risiko yang dihadapi Lembaga Nazhir;
2. memastikan telah dilakukan tindakan perbaikan yang tepat dalam waktu yang cepat terhadap semua temuan dan rekomendasi Unit Audit Internal;
3. memastikan kepala Unit Audit Internal memiliki sumber daya serta anggaran yang diperlukan untuk menjalankan tugas dan fungsi sesuai dengan rencana audit tahunan

#### **B. Tanggung jawab Pengawas**

Dalam pelaksanaan fungsi audit internal, Pengawas bertanggung jawab:

1. memastikan Pengurus menyusun dan memelihara sistem pengendalian internal yang memadai, efektif, dan efisien;
2. mengkaji efektivitas dan efisiensi sistem pengendalian internal berdasarkan informasi yang diperoleh dari Unit Audit Internal

paling sedikit sekali dalam 1 (satu) tahun;

3. menunjuk pengendali mutu independen dari pihak eksternal untuk melakukan kaji ulang terhadap kinerja Unit Audit Internal.

### **C. Struktur Dan Kedudukan**

1. Unit Audit Internal terdiri dari 1 (satu) orang auditor internal atau lebih.
2. Unit Audit Internal dipimpin oleh seorang kepala Unit Audit Internal.
3. Dalam hal Unit Audit Internal terdiri dari 1 (satu) orang auditor internal, auditor internal dimaksud juga bertindak sebagai kepala Unit Audit Internal.
4. Jumlah auditor internal sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disesuaikan dengan besaran dan tingkat kompleksitas kegiatan usaha lembaga nazhir.
5. Kepala Unit Audit Internal diangkat dan diberhentikan oleh Ketua Pengurus atas persetujuan Pengawas.
6. Kepala Unit Audit Internal bertanggung jawab kepada Ketua Pengurus.
7. Dalam hal kepala Unit Audit Internal tidak memenuhi persyaratan sebagai auditor internal dalam Unit Audit Internal sebagaimana diatur dalam peraturan ini dan/atau gagal atau tidak cakap dalam menjalankan tugas, Ketua Pengurus dapat memberhentikan kepala Unit Audit Internal dimaksud, setelah mendapat persetujuan Pengawas.
8. Auditor internal dalam Unit Audit Internal bertanggung jawab secara langsung kepada kepala Unit Audit Internal.

### **D. Persyaratan Auditor Internal**

Auditor internal dalam Unit Audit Internal wajib memenuhi persyaratan sebagai berikut:

1. memiliki integritas dan perilaku yang profesional, independen, jujur, dan objektif dalam pelaksanaan tugasnya;
2. memiliki pengetahuan dan pengalaman mengenai teknis audit dan disiplin ilmu lain yang relevan dengan bidang tugasnya;

3. memiliki pengetahuan tentang peraturan perundang-undangan di bidang wakaf dan peraturan perundang-undangan terkait lainnya;
4. memiliki kecakapan untuk berinteraksi dan berkomunikasi baik lisan maupun tertulis secara efektif.
5. mematuhi standar profesi yang dikeluarkan oleh asosiasi Audit Internal;
6. mematuhi kode etik Audit Internal yang mencakup:
  - a. Integritas
  - b. Objektivitas
  - c. Kerahasiaan
  - d. Kompetensi
  - e. Akuntabel
  - f. Perilaku Profesional
7. menjaga kerahasiaan informasi dan/atau data lembaga terkait dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Audit Internal kecuali diwajibkan berdasarkan peraturan perundang-undangan, penetapan, atau putusan pengadilan;
8. memahami prinsip tata kelola lembaga nazar yang baik dan manajemen risiko;
9. bersedia meningkatkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan profesionalismenya secara terus-menerus.

#### **E. Tugas, Tanggung Jawab, dan Wewenang**

1. Unit Audit Internal mempunyai tugas dan tanggung jawab paling sedikit:
  - a. menyusun dan melaksanakan rencana Audit Internal tahunan;
  - b. menguji dan mengevaluasi pelaksanaan pengendalian internal dan sistem manajemen risiko sesuai dengan kebijakan organisasi;
  - c. melakukan pemeriksaan dan penilaian atas efisiensi dan efektivitas di bidang keuangan, akuntansi, operasional, sumber daya manusia, pemasaran, teknologi informasi, dan kegiatan lainnya;
  - d. memberikan saran perbaikan dan informasi yang objektif tentang kegiatan yang diperiksa;

- e. membuat laporan hasil audit dan menyampaikan laporan tersebut kepada Ketua Pengurus dan Pengawas;
  - f. memantau, menganalisis dan melaporkan pelaksanaan tindak lanjut perbaikan yang telah disarankan;
  - g. menyusun program untuk mengevaluasi mutu kegiatan audit internal yang dilakukannya;
  - h. melakukan pemeriksaan khusus apabila diperlukan.
2. Unit Audit Internal mempunyai wewenang paling sedikit:
    - a. mengakses seluruh informasi yang relevan tentang lembaga terkait dengan tugas dan fungsinya;
    - b. melakukan komunikasi secara langsung dengan Pengurus, Pengawas dan Pengawas Syariah;
    - c. mengadakan rapat secara berkala dan insidental dengan Pengurus, Pengawas dan Pengawas Syariah
    - d. melakukan koordinasi kegiatannya dengan kegiatan auditor eksternal.

#### **F. Piagam Audit Internal**

Lembaga nazhir wajib memiliki piagam Audit Internal yang paling sedikit memuat:

1. struktur dan kedudukan Unit Audit Internal;
2. tugas dan tanggung jawab Unit Audit Internal;
3. wewenang Unit Audit Internal;
4. kode etik Unit Audit Internal yang mengacu pada kode etik yang ditetapkan oleh asosiasi Audit Internal yang ada di Indonesia;
5. persyaratan auditor internal dalam Unit Audit Internal;
6. pertanggungjawaban Unit Audit Internal; dan
7. larangan perangkapan tugas dan jabatan auditor internal dan pelaksana dalam Unit Audit Internal dari pelaksanaan kegiatan operasional lembaga

Piagam Unit Audit Internal ditetapkan oleh Ketua Pengurus setelah mendapat persetujuan Pengawas.

#### **H. Unit Audit Internal merencanakan program kerja tahunan**

**pengawasan internal dan melaksanakan pengawasan sesuai yang sudah ditetapkan.**

1. Penyusunan Program Kerja Pengawasan Tahunan/PKPT(Rencana Audit Tahunan) telah dilakukan dengan pendekatan risiko (*risk based internal auditing*).
2. Rencana penugasan (Program Kerja Pengawasan Tahunan) disampaikan kepada Pengawas untuk mendapatkan pertimbangan dan saran-saran.
3. Rencana Penugasan (Program Kerja Pengawasan Tahunan) yang telah disetujui oleh Ketua Pengurus dan Pengawas dikomunikasikan kepada seluruh unit di lembaga nazhir.
4. Unit Audit Internal melaksanakan audit sesuai dengan program kerja audit internal tahunan yang ditetapkan.
5. Unit Audit Internal melaporkan pelaksanaan tugasnya kepada Ketua Pengurus dengan tembusan kepada Pengawas.
6. Kepala Unit Audit Internal melaporkan hasil kerjanya (penugasan pengawasan internal) kepada Ketua Pengurus.
7. Laporan hasil penugasan pengawasan internal disampaikan kepada Pengawas.

**H. Unit Audit Internal memberikan kontribusi terhadap perbaikan/ peningkatan proses tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian internal**

1. memberikan rekomendasi (masukan atas prosedur) yang meningkatkan proses tata kelola
2. memberikan kontribusi terhadap peningkatan pengelolaan risiko dan pengendalian internal kepada lembaga nazhir.

**I. Unit Audit Internal memberikan masukan tentang upaya pencapaian strategi pengelolaan aset wakaf**

1. mengevaluasi sejauh mana sasaran dan tujuan program serta kegiatan operasi telah ditetapkan sejalan dengan tujuan lembaga Nazhir.
2. memberi masukan atas konsistensi hasil-hasil yang diperoleh dari kegiatan dan program dengan tujuan dan sasaran yang telah

ditetapkan kepada Pengurus.

**J. Unit Audit Internal memantau tindak lanjut rekomendasi hasil pengawasan internal dan eksternal.**

1. Penanggung jawab Unit Audit Internal memiliki pedoman untuk memantau tindak lanjut hasil rekomendasi hasil pengawasan internal dan pengawasan eksternal (Badan Pemeriksa Keuangan, Kantor Akuntan Publik, dan lembaga pengawas lainnya).
2. Unit Audit Internal secara efisien dan efektif melaksanakan pemantauan tindak lanjut rekomendasi hasil pengawasan internal dan pengawasan eksternal dan mendokumentasikan hasil pemantauan.
3. Kepala Unit Audit Internal melaporkan hasil pemantauan tindak lanjut kepada Ketua Pengurus dengan tembusan Pengawas
4. Tingkat penerapan rekomendasi yang disampaikan oleh Unit Audit Internal dapat diterapkan/dijalankan; dan rekomendasi Unit Audit Internal memperbaiki kegiatan operasional di unitnya.

## **BAB 9**

### **PENYUSUNAN**

### **PERENCANAAN LEMBAGA NAZHIR**

#### **A. Rencana Jangka Panjang (RJP)**

**R**JP adalah rencana strategis yang mencakup rumusan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai oleh lembaga nazhir dalam jangka waktu 5 (lima) tahun.

##### **1. Muatan RJP**

RJP sekurang-kurangnya memuat :

- a. Latar belakang, visi, misi, tujuan, sasaran lembaga nazhir, struktur lembaga dan susunan keanggotaan Pengawas dan Pengurus serta perkembangan lembaga selama 5 (lima) tahun terakhir.
- b. Analisa kondisi lembaga nazhir yang mencakup kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) serta permasalahan strategis yang dihadapi.
- c. Proyeksi lembaga nazhir di masa depan, mencakup sasaran dan target pertumbuhan, strategi dan kebijakan manajemen, program dan rencana kerja strategis tahunan untuk 5 (lima) tahun.
- d. Proyeksi keuangan lembaga nazhir mencakup asumsi yang digunakan, rencana penerimaan wakaf, investasi, operasional nazhir, penyaluran manfaat, dan posisi keuangan setiap tahun dalam kurun waktu 5 (lima) tahun.

##### **2. Penyusunan dan Pengesahan RJP**

Penyusunan RJP dimaksudkan untuk meningkatkan akuntabilitas Pengurus dalam menggunakan sumber daya lembaga nazhir kearah pencapaian tujuan serta peningkatan nilai/ pertumbuhan dan produktivitas lembaga nazhir dalam jangka

panjang. Proses penyusunan dan pengesahan RJP adalah sebagai berikut:

- a. Penyusunan RJP meliputi proses penetapan sasaran, penilaian jangka panjang yang berorientasi ke masa depan, pemetaan kondisi lembaga saat ini, dan keadaan yang diharapkan di masa mendatang.
- b. Penyusunan RJP oleh Pengurus dilakukan dengan mempertimbangkan lingkungan internal dan eksternal lembaga nazhir, melakukan analisis kekuatan,
- c. kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) serta masukan yang diperoleh dari internal lembaga.
- d. Penyampaian rancangan RJP oleh Pengurus kepada Pengawas untuk mendapatkan klarifikasi, masukan dan rekomendasi sebelum disampaikan kepada pembina atau rapat anggota untuk disahkan
- d. Pengesahan RJP oleh pembina atau rapat anggota ditetapkan selambat-lambatnya dalam waktu 60 (enam puluh) hari setelah diterimanya rancangan RJP oleh pembina atau rapat anggota.

## **B. Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT)**

RKAT disusun sebagai penjabaran tahunan dari Rencana Strategis lembaga nazhir

### **1. Muatan RKAT**

- a. RKAT sekurang-kurangnya memuat :
- b. Asumsi dasar penyusunan RKAT
- c. Evaluasi pelaksanaan RKAT tahun sebelumnya
- d. Rencana kerja Tahunan
- e. Anggaran Tahunan
- f. Proyeksi Keuangan lembaga nazhir
- g. Tingkat Kinerja lembaga nazhir dan Kinerja Manajemen
- h. Hal-hal yang perlu mendapat keputusan Pembina atau Rapat Anggota

## **2. Penyusunan dan Pengesahan RKAT**

- a. Penyusunan RKAT didasarkan pada penjabaran RJP untuk satu tahun, mencakup berbagai program kegiatan tahunan lembaga nazhir yang lebih rinci.
- b. Penyusunan RKAT dilakukan oleh Pengurus dengan mengombinasikan pendekatan atasan dan bawahan dengan memperhatikan arahan Pengawas.
- c. Masukan atau saran dari Pengawas atas Rancangan RKAT dibahas dalam rapat koordinasi Pengawas dan Pengurus.
- d. Pengurus wajib menyampaikan Rancangan RKAT yang telah disetujui oleh Pengawas selambat-lambatnya 60 (enam puluh) hari sebelum memasuki tahun anggaran lembaga nazhir kepada Pembina dan/atau rapat anggota untuk disahkan.
- e. Pengesahan RKAT ditetapkan oleh Pembina dan/atau Rapat Anggota selambat-lambatnya dalam waktu 30 (tiga puluh) hari sebelum tahun anggaran baru berjalan

## **3. Perubahan RKAT**

- a. Perubahan RKAT dilakukan bila terdapat perubahan rencana kerja lembaga nazhir yang bersifat mendesak dan mendasar.
- b. Penyusunan Rancangan Perubahan RKAT dilakukan oleh Pengurus dengan memperhatikan arahan Pengawas.
- c. Masukan atau saran dari Pengawas atas Rancangan Perubahan RKAT dibahas dalam rapat koordinasi Pengawas dan Pengurus.
- d. Pengurus wajib menyampaikan rancangan Rancangan Perubahan RKAT yang telah disetujui oleh Pengawas selambat-lambatnya 90 (sembilan puluh) hari sebelum berakhirnya tahun anggaran berjalan kepada Pembina dan/atau Rapat Anggota untuk disahkan.
- e. Pengesahan Perubahan RKAT ditetapkan oleh Pembina dan/atau Rapat Anggota selambat-lambatnya dalam waktu 60 (enam puluh) hari sebelum berakhirnya tahun anggaran berjalan.



## **BAB 10**

### **PROSES KEUANGAN DAN AKUNTANSI**

**K**ebijakan proses keuangan dan akuntansi merupakan dasar bagi penyusunan seluruh kebijakan dan pengambilan keputusan lembaga nazhir yang terkait dengan proses keuangan dan akuntansi lembaga nazhir.

#### **A. Tujuan dan Prinsip Proses Keuangan dan Akuntansi**

1. Tujuan Proses Keuangan dan Akuntansi adalah untuk mengelola alokasi sumber daya keuangan organisasi dan memberikan informasi dan pelaporan posisi serta kondisi keuangan untuk pengambilan keputusan dalam memenuhi visi dan misi lembaga nazhir.
2. Proses keuangan dan akuntansi yang dilaksanakan lembaga nazhir harus memenuhi prinsip:
  - a. **Transparansi**, yaitu bahwa apa yang sedang, akan dilakukan, dan yang dihasilkan dalam proses keuangan dan akuntansi harus didokumentasikan dan dilaporkan secara transparan tanpa mengorbankan aspek kerahasiaan sehingga setiap keputusan yang diambil terkait dengan proses keuangan dan akuntansi dapat dijustifikasi;
  - b. **Akuntabilitas**, yaitu bahwa seluruh karyawan yang memiliki tugas terkait dengan proses keuangan dan akuntansi untuk mempertanggungjawabkan tindakan dan keputusan menurut garis kewenangan yang ditetapkan oleh lembaga nazhir.
  - c. **Responsibilitas**, yaitu bahwa seluruh proses keuangan dan akuntansi harus memungkinkan pembagian dan pemisahan tugas dan kewenangan yang jelas sehingga dapat saling mengontrol satu sama lain;

- d. **Independensi**, yaitu bahwa seluruh karyawan yang terlibat dalam proses keuangan dan akuntansi harus bebas dari segala benturan kepentingan dan tetap mengutamakan kepentingan lembaga nazhir;
- e. **Kesetaraan dan kewajaran**, yaitu bahwa proses keuangan dan akuntansi harus memberikan layanan yang dapat memenuhi kebutuhan seluruh pemangku kepentingan organisasi secara adil.

**B. Lembaga nazhir memiliki kebijakan keuangan dan akuntansi yang dapat mengantisipasi risiko berikut:**

1. Pengelolaan dan pelaporan keuangan yang tidak memenuhi kaidah-kaidah pengelolaan dan standar akuntansi yang berlaku;
2. Alokasi sumber keuangan yang tidak tepat, tidak efisien dan tidak efektif;
3. Informasi keuangan dan akuntansi yang tidak dapat diandalkan mengakibatkan keputusan operasional yang salah.

**C. Pengawas memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa lembaga nazhir memiliki proses keuangan dan akuntansi yang formal serta memberikan bimbingan dan petunjuk dalam implementasinya;**

**D. Pengurus bertanggung jawab dalam penyusunan dan pengesahan suatu panduan yang lebih terperinci mengenai proses keuangan dan akuntansi dalam bentuk Kebijakan Manajemen dan *Standard Operating Procedure* (SOP) serta memastikan implementasinya dapat dilakukan secara konsisten.**

1. Dengan persetujuan Pengawas, Pengurus memastikan bahwa lembaga nazhir memiliki strategi keuangan dan akuntansi yang baik yang merefleksikan bagaimana keuangan lembaga nazhir dialokasikan dan dikendalikan untuk mendukung pelaksanaan strategi lembaga nazhir dalam jangka panjang dan jangka pendek.
2. Pengurus memastikan bahwa semua kebijakan dan peraturan yang berkaitan dengan akuntansi selalu merujuk dan memenuhi ketentuan dalam Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK).
3. Untuk hal-hal yang belum diatur dalam PSAK 412 dan standar

akuntansi keuangan yang terkait dengan lembaga, pengungkapan yang dilakukan lembaga nazhir senantiasa mempertimbangkan aspek relevansinya terhadap kebutuhan pengguna laporan keuangan dan dapat diandalkan.

4. Lembaga nazhir memiliki kebijakan yang menjamin keberadaan suatu dan kebenaran pencatatannya. Transaksi yang tercatat dalam sistem akuntansi sekurang-kurangnya telah mendapatkan persetujuan manajemen yang memiliki kewenangan untuk keperluan tersebut dan telah dibukukan dengan benar.
5. Proses akuntansi dan pelaporan keuangan menghasilkan laporan yang memenuhi kriteria sebagai berikut:
  - a. Mudah dipahami, yaitu bahwa informasi dalam laporan keuangan dapat dengan mudah dipahami oleh publik;
  - b. Relevan, yaitu bahwa informasi dalam laporan keuangan memiliki pengaruh atas keputusan ekonomi yang diambil oleh penggunanya;
  - c. Handal, yaitu bahwa informasi dalam laporan keuangan harus bebas dari pengertian yang menyesatkan dan kesalahan material;
  - d. Dapat dibandingkan, yaitu bahwa informasi dalam laporan keuangan harus dapat dibandingkan antar periode untuk mengidentifikasi kecenderungan posisi dan kinerja keuangan.
  - e. Lembaga nazhir memiliki prosedur pengendalian internal yang efektif dalam proses penyusunan laporan keuangan (*internal control over financial reporting*).
6. Pembina, pengurus, pengawas, dan karyawan yang bertanggung jawab atas fungsi tersebut wajib memahami dan menjalankan kebijakan sistem pengendalian internal keuangan dan prosedur pencatatan akuntansi lembaga nazhir
7. Pengurus memastikan bahwa lembaga nazhir memiliki laporan keuangan yang disusun menurut Standar Akuntansi Keuangan (SAK) yang berlaku umum.
8. Lembaga nazhir memiliki komitmen untuk mengungkapkan laporan tersebut secara transparan berdasarkan ketentuan yang berlaku.

9. Laporan keuangan lembaga nazhir secara wajar dan akurat menggambarkan transaksi yang sebenarnya tanpa sedikit pun bermaksud mengelabui pembaca laporan.

E. Pengurus memastikan adanya monitoring secara periodik maupun ***ad-hoc*** atas kondisi keuangan lembaga nazhir dalam mendukung pelaksanaan strategi lembaga nazhir untuk menjamin bahwa risiko informasi keuangan (***financial reporting risk***) ada dalam kendali dan pengelolaan lembaga nazhir.

# BAB 11

## KEBIJAKAN PENGELOLAAN ASET WAKAF

Lembaga nazhir mengelola aset wakaf dari penerimaan, pengelolaan, penyaluran, dan pertanggungjawaban aset wakaf.

### A. Penerimaan Aset Wakaf

Lembaga Nazhir mengembangkan perencanaan penerimaan dan pengumpulan aset wakaf.

#### 1. Perencanaan Penerimaan Aset Wakaf

Dalam hal perencanaan penerimaan aset wakaf lembaga nazhir melakukan hal- hal sebagai berikut:

- a. Membuat Kebijakan-kebijakan operasional dan *standard operational procedure* (SOP) penerimaan aset wakaf.
- b. Mensosialisasikan kebijakan dan SOP Penerimaan aset wakaf kepada karyawan yang terkait.
- c. Meninjau dan menyempurnakan SOP penerimaan aset wakaf secara berkala.
- d. Membuat Rencana Jangka Panjang (RJP) Penerimaan aset wakaf.
- e. Membuat kebijakan, prosedur dan pedoman penyusunan Rencana Jangka Panjang (RJP) Penerimaan aset wakaf yang memadai.
- f. Membuat rancangan RJP yang sesuai dengan pedoman RJP yang ditetapkan.
- g. Melakukan telaah atas rancangan RJP Penerimaan aset wakaf yang disusun oleh Tim Penyusun RJP dan menindaklanjuti hasil telaahan Pengawas atas rancangan RJP.
- h. Menyampaikan rancangan RJP Penerimaan aset wakaf kepada

- Pengawas tepat waktu atau sesuai waktu yang ditentukan.
- i. Mensosialisasikan RJP kepada seluruh karyawan Lembaga Nazhir.
  - j. Membuat Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) Penerimaan aset wakaf.
  - k. Membuat kebijakan, prosedur dan pedoman penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKAT) Penerimaan aset wakaf yang memadai.
  - l. Membuat RKAT yang sesuai dengan pedoman penyusunan RKAT yang ditetapkan dan rancangan RKAT tersebut merupakan penjabaran tahunan RJP.
  - m. Melakukan telaah oleh Pengurus atas rancangan RKAT yang disusun oleh Tim Penyusun RKAT dan menindaklanjuti hasil telaah Pengawas
  - n. Menyampaikan rancangan RKAT kepada Pengawas tepat waktu atau sesuai jadwal waktu ditentukan Pengawas atas rancangan RKAT tersebut.
  - o. Mensosialisasikan RKAT kepada seluruh karyawan Lembaga Nazhir.
  - p. Menyusun strategi penerimaan aset wakaf sesuai dengan Kebijakan.
  - r. Mendesain program penerimaan aset wakaf.
  - s. Membuat Program sosialisasi dan edukasi yang memadai untuk memastikan agar masyarakat tetap mendapatkan informasi yang tepat tentang wakaf.
  - t. Membuat rancangan program yang menarik bagi wakif yang ada dan/atau untuk menarik wakif baru.
  - u. Membuat basis data potensi calon wakif
  - v. Melaksanakan program literasi wakaf.
  - w. Melakukan analisa *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (SWOT) dalam merumuskan strategi penerimaan aset wakaf.

## **2. Pelaksanaan Penerimaan aset wakaf**

Dalam hal pelaksanaan penerimaan aset wakaf lembaga nazhir

melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. Melaksanakan penerimaan aset wakaf sesuai dengan kebijakan dan SOP Penerimaan aset wakaf.
- b. Melaksanakan Penerimaan aset wakaf secara konsisten.
- c. Melaksanakan Penerimaan aset wakaf secara akuntabel dan transparan.
- d. Mengelola loyalitas wakif
  1. Membuat SOP pengelolaan loyalitas wakif yang dilaksanakan dengan konsisten.
  2. Meninjau dan menyempurnakan SOP pengelolaan loyalitas wakif secara berkala.
- e. Mengelola komplain wakif secara efektif.
  1. Membuat SOP Pengelolaan Komplain Wakif.
  2. Mensosialisasikan SOP pengelolaan komplain wakif kepada pihak internal lembaga nazhir.
  3. Mengelola komplain wakif secara konsisten dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
  4. Meninjau dan menyempurnakan SOP pengelolaan komplain wakif secara berkala.
- f. Memasarkan program wakaf
  1. Membuat SOP pemasaran program wakaf
  2. mensosialisasikan SOP pemasaran program wakaf kepada pihak internal lembaga nazhir.
  3. Melaksanakan SOP program wakaf secara konsisten dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
  4. Meninjau dan menyempurnakan SOP pemasaran program wakaf secara berkala

### **3. Monitoring dan Evaluasi Penerimaan aset wakaf**

Dalam hal monitoring dan evaluasi penerimaan aset wakaf lembaga nazhir melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. Membuat kebijakan dan prosedur monitoring atas penerimaan aset wakaf
  1. Membuat SOP monitoring dan evaluasi atas penerimaan aset wakaf.

2. Mensosialisasikan SOP monitoring dan evaluasi atas penerimaan aset wakaf kepada pihak internal lembaga nazhir.
3. Memperbaharui SOP monitoring dan evaluasi atas penerimaan aset wakaf secara berkala.
- b. Membuat laporan hasil monitoring dan evaluasi penerimaan aset wakaf sesuai dengan kebijakan dan prosedur lembaga nazhir.

## **B. Pengelolaan dan Pengembangan Aset Wakaf**

Dalam hal pengelolaan dan pengembangan Aset Wakaf lembaga nazhir melakukan hal-hal sebagai berikut:

### **1. Perencanaan pengelolaan dan pengembangan wakaf**

- a. Membuat Kebijakan pengelolaan dan pengembangan wakaf yang lengkap
  1. Memiliki SOP pengelolaan dan pengembangan wakaf yang lengkap
  2. Mensosialisasikan SOP pengelolaan dan pengembangan wakaf kepada pihak internal lembaga nazhir.
  3. Meninjau dan memperbaharui SOP pengelolaan dan pengembangan wakaf secara periodik
- b. Membuat Rancangan program pengelolaan dan pengembangan wakaf yang dapat mendukung pencapaian strategi pengelolaan dan pengembangan **wakaf**.
  1. Membuat strategi pengelolaan dan pengembangan wakaf uang.
  2. Membuat program pengelolaan dan pengembangan wakaf yang dapat mendukung pencapaian strategi pengelolaan dan pengembangan wakaf uang
- c. Membuat Rencana Kegiatan dan Anggaran program pengelolaan dan pengembangan wakaf yang dapat dipertanggungjawabkan
  1. Membuat kebijakan, prosedur dan pedoman penyusunan Rancangan Kegiatan dan Anggaran Tahunan (RKAT) program pengelolaan dan pengembangan wakaf
  2. Membuat rancangan RKAT program pengelolaan dan pengembangan wakaf yang sesuai dengan pedoman penyusunan RKAT yang ditetapkan

3. Menelaah rancangan RKAT yang disusun oleh Tim Penyusun RKAT dan menindaklanjuti hasil telaahan Pengawas atas rancangan RKAT tersebut.
4. Menyampaikan rancangan RKAT kepada Pengawas tepat waktu atau sesuai jadwal waktu ditentukan
5. Mensosialisasikan RKAT kepada pihak internal lembaga nazhir.

## **2. Pelaksanaan Pengelolaan Dan Pengembangan Aset Wakaf**

Dalam hal pelaksanaan pengelolaan dan pengembangan Aset Wakaf lembaga nazhir melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. Mengelola dan mengembangkan wakaf sesuai dengan SOP pengelolaan dan pengembangan wakaf
  1. Mengelola dan mengembangkan wakaf secara konsisten
  2. Mengelola dan mengembangkan wakaf secara akuntabel dan transparan
- b. Membuat program kemitraan pengelolaan dan pengembangan wakaf yang sejalan dengan Strategi pengelolaan dan pengembangan wakaf.
  1. Membuat SOP program kemitraan pengelolaan dan pengembangan
  2. Mensosialisasikan SOP program pengembangan kemitraan pengelolaan dan pengembangan kepada pihak internal lembaga nazhir.
- c. Monitoring dan evaluasi kemitraan pengelolaan dan pengembangan wakaf secara periodik.
  1. Membuat SOP monitoring dan evaluasi kemitraan pengelolaan dan pengembangan wakaf uang.
  2. Mensosialisasikan SOP monitoring dan evaluasi kemitraan pengelolaan dan pengembangan wakaf kepada pihak internal lembaga nazhir.
  - 3, memonitoring dan mengevaluasi SOP kemitraan dan pengelolaan dan pengembangan wakaf yang dilaksanakan secara konsisten.
- d. Membuat Kebijakan manajemen risiko atas pengelolaan meng-

- implementasikannya dengan efektif.
- 1. Membuat SOP implementasi manajemen risiko atas pengelolaan dan pengembangan wakaf.
- 2. Mensosialisasikan SOP implementasi manajemen risiko atas pengelolaan dan pengembangan wakaf kepada pihak internal lembaga nazhir.
- 3. Mengimplementasikan SOP manajemen risiko atas pengelolaan dan pengembangan wakaf yang dilaksanakan secara konsisten.
- e. Membuat kebijakan penjagaan keberlangsungan dana wakaf dan menghindari kesalahan investasi.
  - 1. Membuat SOP penjagaan keberlangsungan dana wakaf dan menghindari kesalahan investasi
  - 2. Mensosialisasikan SOP penjagaan keberlangsungan dana wakaf dan menghindari kesalahan investasi kepada pihak internal lembaga nazhir.
  - 3. menjaga keberlangsungan dana wakaf dan menghindari kesalahan investasi dilaksanakan secara konsisten
- f. Membuat Kebijakan dan proses untuk mencegah adanya pihak-pihak yang memanfaatkan transaksi dan/atau agar pihak-pihak yang terkait dengan orang tersebut tidak menjadi bagian dalam proses persetujuan dan pengelolaan transaksi
  - 1. Membuat SOP untuk mencegah adanya pihak-pihak yang memanfaatkan transaksi dan/atau agar pihak-pihak yang terkait dengan orang tersebut tidak menjadi bagian dalam proses persetujuan dan pengelolaan transaksi
  - 2. Mensosialisasikan SOP untuk mencegah adanya pihak-pihak yang memanfaatkan transaksi dan/atau agar pihak-pihak yang terkait dengan orang tersebut tidak menjadi bagian dalam proses persetujuan dan pengelolaan transaksi dilaksanakan secara konsisten
- g. Membuat kebijakan dan proses untuk mencegah penyalahgunaan harta benda wakaf yang timbul dari transaksi dengan pihak terkait selain penerima dan untuk mengatasi risiko konflik kepentingan

1. Membuat SOP untuk mencegah penyalahgunaan harta benda wakaf yang timbul dari transaksi dengan pihak terkait selain penerima dan untuk mengatasi risiko konflik kepentingan
  2. Sosialisasi SOP untuk mencegah penyalahgunaan harta benda wakaf yang timbul dari transaksi dengan pihak terkait selain penerima dan untuk mengatasi risiko konflik kepentingan
  3. SOP untuk mencegah penyalahgunaan harta benda wakaf yang timbul dari transaksi dengan pihak terkait selain penerima dan untuk mengatasi risiko konflik kepentingan dilaksanakan secara konsisten
- h. Lembaga Nazhir melaksanakan Pengelolaan Wakaf secara tidak langsung melalui Lembaga keuangan syariah yang memenuhi syarat
1. Terdapat SOP untuk Pengelolaan Wakaf secara tidak langsung melalui Lembaga keuangan syariah
  2. Sosialisasi SOP untuk Pengelolaan Wakaf secara tidak langsung melalui Lembaga keuangan syariah
  3. SOP untuk Pengelolaan Wakaf secara tidak langsung melalui Lembaga keuangan syariah dilaksanakan secara konsisten
- i. Lembaga Nazhir mempertanggungjawabkan Pengelolaan Wakaf secara tidak langsung secara efektif, transparan dan akuntabel sesuai ketentuan yang berlaku
1. Terdapat SOP untuk Pertanggungjawaban Pengelolaan Wakaf secara tidak langsung
  2. Sosialisasi SOP untuk Pertanggungjawaban Pengelolaan Wakaf secara tidak langsung
  3. SOP untuk Pertanggungjawaban Pengelolaan Wakaf secara tidak langsung dilaksanakan secara konsisten

### **3. Pertanggungjawaban Pengelolaan Dan Pengembangan Wakaf**

Lembaga Nazhir menyusun Laporan pengelolaan dan pengembangan wakaf secara periodik, lengkap dan akuntabel.

- a. Terdapat SOP untuk penyusunan Laporan pengelolaan dan

- pengembangan wakaf secara periodik, lengkap dan akuntabel
- b. Sosialisasi SOP untuk penyusunan Laporan pengelolaan dan pengembangan wakaf secara periodik, lengkap dan akuntabel
- c. SOP untuk penyusunan Laporan pengelolaan dan pengembangan wakaf secara periodik, lengkap dan akuntabel dilaksanakan secara konsisten

### **C. Penyaluran Manfaat dan Hasil Pengelolaan serta Pengembangan Wakaf**

1. Perencanaan penyaluran manfaat dan hasil pengelolaan dan pengembangan wakaf
  - a. Lembaga Nazhir memiliki Kebijakan penyaluran hasil pengelolaan dan pengembangan wakaf
    1. Terdapat SOP penyaluran hasil pengelolaan dan pengembangan wakaf yang memuat:
      - a. perumusan strategi penyaluran hasil pengelolaan dan pengembangan wakaf sesuai dengan Tujuan penyaluran hasil pengelolaan dan pengembangan wakaf uang
      - b. penetapan target penyaluran hasil pengelolaan dan pengembangan wakaf sesuai dengan strategi penyaluran hasil pengelolaan dan pengembangan wakaf uang
    2. Terdapat Sosialisasi SOP penyaluran hasil pengelolaan dan pengembangan wakaf uang
  - b. Lembaga Nazhir memiliki Rancangan Program penyaluran hasil pengelolaan dan pengembangan wakaf
    1. Rancangan Program penyaluran hasil pengelolaan dan pengembangan wakaf sesuai dengan kebijakan penyaluran hasil pengelolaan dan pengembangan wakaf uang
    2. Target penyaluran hasil pengelolaan dan pengembangan wakaf sesuai dengan strategi penyaluran hasil pengelolaan dan pengembangan wakaf uang
2. Pelaksanaan penyaluran hasil pengelolaan dan pengembangan wakaf
  - a. Pelaksanaan penyaluran hasil pengelolaan dan pengembangan wakaf sesuai dengan SOP penyaluran hasil pengelolaan dan

- pengembangan wakaf
- b. Penyaluran hasil pengelolaan dan pengembangan wakaf dilaksanakan secara akuntabel dan transparan dimana:
    - 1. Penyaluran secara tepat sasaran
    - 2. Penyaluran secara tepat waktu
    - 3. Penyaluran secara tepat jumlah
  - c. Penyaluran hasil pengelolaan dan pengembangan wakaf dilaksanakan secara konsisten
  - d. Evaluasi program penyaluran hasil pengelolaan dan pengembangan wakaf secara periodik
    - 1. Terdapat SOP untuk Evaluasi program penyaluran hasil pengelolaan dan pengembangan wakaf secara periodik
    - 2. Sosialisasi SOP untuk Evaluasi program penyaluran hasil pengelolaan dan pengembangan wakaf secara periodik
    - 3. SOP untuk Evaluasi program penyaluran hasil pengelolaan dan pengembangan wakaf secara periodik dilaksanakan secara konsisten
  - e. Pembinaan mauquf alaih secara periodik dan berkelanjutan (2,000)
    - 1. Terdapat SOP untuk Pembinaan mauquf alaih secara periodik dan berkelanjutan
    - 2. Sosialisasi SOP untuk Pembinaan mauquf alaih secara periodik dan berkelanjutan
    - 3. SOP untuk Pembinaan mauquf alaih secara periodik dan berkelanjutan dilaksanakan secara konsisten
3. Pertanggungjawaban penyaluran manfaat dan hasil pengelolaan serta pengembangan wakaf
- a. Lembaga Nazhir memiliki Kebijakan Pertanggungjawaban penyaluran manfaat dan hasil pengelolaan serta pengembangan wakaf
    - 1. Terdapat SOP untuk Pertanggungjawaban penyaluran manfaat dan hasil pengelolaan serta pengembangan wakaf uang
    - 2. Sosialisasi SOP Pertanggungjawaban penyaluran manfaat dan hasil pengelolaan serta pengembangan wakaf uang
    - 3. SOP Pertanggungjawaban penyaluran manfaat dan hasil

pengelolaan serta pengembangan wakaf dilaksanakan secara konsisten.

- b. Lembaga Nazhir menyusun Laporan penyaluran hasil pengelolaan dan pengembangan wakaf
  - 1. Laporan penyaluran hasil pengelolaan dan pengembangan wakaf secara periodik
  - 2. Laporan penyaluran hasil pengelolaan dan pengembangan wakaf secara transparan dan lengkap.
  - 3. Laporan penyaluran hasil pengelolaan dan pengembangan wakaf yang dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya

#### **D. Pertanggungjawaban Kegiatan Pengelolaan Wakaf**

- 1. Perencanaan Pertanggungjawaban Kegiatan Pengelolaan Wakaf
  - a. Lembaga Nazhir memiliki Kebijakan Pertanggungjawaban Kegiatan Pengelolaan Wakaf  
SOP Pertanggungjawaban Kegiatan Pengelolaan Wakaf lengkap memuat:
    - 1. Hal-hal yang harus dipertanggungjawabkan
    - 2. Format laporan Pertanggungjawaban Kegiatan Pengelolaan Wakaf
    - 3. Tingkat kesegeraan penyusunan dan penyampaian Pertanggungjawaban Kegiatan Pengelolaan Wakaf
  - b. Sosialisasi SOP Pertanggungjawaban Pengelolaan Wakaf Uang
  - c. Monitoring dan pemutakhiran SOP Pertanggungjawaban Pengelolaan Wakaf Uang
- 2. Pelaksanaan Pertanggungjawaban Kegiatan Pengelolaan Wakaf  
Lembaga Nazhir melaksanakan Pertanggungjawaban Kegiatan Pengelolaan Wakaf sesuai SOP
  - a. Pertanggungjawaban Kegiatan Pengelolaan Wakaf telah lengkap
  - b. Pertanggungjawaban Kegiatan Pengelolaan Wakaf telah transparan menggambarkan kondisi dan kinerja keuangan Nazhir yang sebenarnya
  - c. Pertanggungjawaban Kegiatan Pengelolaan Wakaf akuntabel yang mematuhi standar yang mendorong keterbandingan,

- relevansi, dan keandalan
- d. Pertanggungjawaban Kegiatan Pengelolaan Wakaf Secara periodik dan tepat waktu



## **BAB 12**

# **PENGENDALIAN INTERNAL**

### **A. Mengikuti Perubahan Peraturan Perundang-undangan**

**P**engurus memastikan bahwa lembaga memiliki sebuah fungsi yang berperan untuk senantiasa mengikuti perubahan dalam berbagai peraturan perundang-undangan, yang terkait dengan usahanya dan peraturan perundang-undangan pada umumnya, serta memiliki sistem untuk memastikan kepatuhan lembaga terhadap peraturan perundang-undangan, ketentuan syariah dan peraturan internal lembaga nazhir

### **B. Telaah Sistem Tata Kelola, Pengelolaan Risiko, Pengendalian Internal dan Kepatuhan Lembaga.**

Pengurus melakukan telaah ulang secara berkala atas desain dan efektivitas operasional sistem tata kelola, pengelolaan risiko, pengendalian internal dan kepatuhan lembaga. Pengurus melaporkan pelaksanaan dan hasil telaah ulang ke para anggota dan/atau pemangku kepentingan melalui laporan tahunan lembaga nazhir.

### **C. Telaah Syariah secara Berkala**

Telaah syariah secara berkala dilakukan untuk menilai kepatuhan lembaga atas operasi dan aktivitas sesuai ketentuan syariah. Pengurus menyampaikan hasil telaah pada laporan tahunan lembaga nazhir.

### **D. Audit Internal**

Audit internal dilaksanakan untuk memberikan jaminan atas kualitas dan efektivitas pengendalian internal, sistem manajemen risiko, dan proses tata kelola dan kepatuhan syariah dalam operasional dan aktivitas lembaga nazhir.

## **E. Kepatuhan Syariah**

Lembaga nazhir membangun budaya kepatuhan syariah dengan membangun perilaku kepatuhan syariah. Budaya kepatuhan syariah dimulai dari pembina, pengurus, dan Pengawas yang mengomunikasikan pentingnya ketaatan pada syariah dan mengintegrasikan tata kelola syariah dalam kebijakan dan panduan internal

## **BAB 13**

### **UNIT KEPATUHAN**

**K**epatuhan (Compliance) mengacu pada ketaatan terhadap peraturan, hukum, standar, dan kebijakan yang berlaku. Dalam konteks wakaf, kepatuhan lembaga nazhir mencakup segala aspek aktivitas perwakafan yang harus sesuai dengan peraturan dan norma yang ditetapkan oleh pemerintah dan pemangku kepentingan. Kepatuhan tidak hanya bersifat legal, tetapi juga mencakup dimensi etika, moral dan sosial. Dengan menjaga tingkat kepatuhan yang tinggi, lembaga nazhir dapat meminimalkan risiko hukum, membangun kepercayaan wakif dan pemangku kepentingan, yang sekaligus mencerminkan komitmen lembaga nazhir terhadap nilai-nilai integritas dan tata kelola perwakafan yang baik.

#### **A. Pelaksanaan Fungsi Kepatuhan**

1. Fungsi Kepatuhan adalah serangkaian tindakan atau langkah-langkah yang bersifat preventif untuk memastikan bahwa kebijakan, ketentuan, sistem, dan prosedur, serta kegiatan yang dilakukan oleh lembaga nazhir telah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, termasuk sesuai dengan Prinsip Syariah.
2. Pelaksanaan fungsi kepatuhan menekankan pada peran aktif dari seluruh elemen lembaga nazhir untuk mengelola risiko kepatuhan.
3. Lembaga nazhir melakukan pengelolaan risiko kepatuhan melalui koordinasi dengan pemangku kepentingan.
4. Dengan menjaga kepatuhan, lembaga nazhir terjaga dan melindungi diri dari risiko kepatuhan dan risiko hukum.
5. Dengan melaksanakan fungsi kepatuhan, lembaga nazhir membangun kepercayaan wakif dan masyarakat keseluruhan.

6. Pemantauan terus menerus terhadap perkembangan regulasi kepatuhan menjadi esensial dalam menjalankan tugas-tugasnya sebagai lembaga nazhir.
7. Menekankan pada terwujudnya budaya kepatuhan dalam lingkungan lembaga nazhir dalam rangka mengelola risiko kepatuhan.
8. Pelaksanaan fungsi kepatuhan merupakan tanggung jawab personil seluruh bagian dari lembaga nazhir.
9. Bila terdapat Unit Kepatuhan dalam organisasi lembaga nazhir, maka ia harus independen.
10. Status independensi yang disandang Unit Kepatuhan dimaksudkan untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas dan menghindari konflik kepentingan.
11. Pelaksanaan fungsi kepatuhan terhadap peraturan, diharapkan adanya peningkatan integritas, mitigasi risiko, efisiensi operasional, daya saing pasar, dan kepatuhan terhadap standar perwakafan.
12. Pelaksanaan fungsi kepatuhan merupakan proses dalam mematuhi peraturan baik secara eksternal maupun internal.
13. Pelaksanaan fungsi kepatuhan yang memiliki relevansi dengan kegiatan usaha lembaga nazhir termasuk dalam lingkup kegiatan bisnis sehari-hari yang dilakukannya.
14. Pelaksanaan fungsi kepatuhan terhadap peraturan, berpijak pada prinsip tata kelola lembaga nazhir yang baik.
15. Pelaksanaan fungsi kepatuhan merupakan implementasi dari penerapan prinsip tata kelola lembaga nazhir yang baik.
16. Pelaksanaan fungsi kepatuhan adalah untuk memitigasi risiko baik terhadap lembaga nazhir maupun terhadap pemangku kepentingan.
17. Untuk memitigasi risiko kepatuhan, harus dimulai dengan membangun kesadaran regulasi, melakukan audit kepatuhan, dan menindaklanjuti atas temuan-temuan auditor.

## **2. Audit Fungsi Kepatuhan**

Audit Fungsi Kepatuhan atau Audit kepatuhan (compliance audit), adalah proses pemeriksaan yang dilakukan oleh para profesional

independen untuk menilai sejauh mana suatu organisasi termasuk lembaga nazarin mematuhi peraturan yang diperlukan dalam pengelolaannya.

Pada umumnya audit kepatuhan dilakukan oleh pihak ketiga agar hasilnya dapat objektif dan tidak bias.

Pemeriksaan dalam audit kepatuhan lembaga nazarin mencakup beragam area, baik berhubungan dengan tata kelola lembaga nazarin, harta benda wakaf, penyaluran manfaat, maupun yang berhubungan dengan pemangku kepentingan, yang harus dipatuhi oleh lembaga nazarin yang bersangkutan.

a. Kapasitas Auditor Fungsi Kepatuhan

1. Auditor fungsi kepatuhan harus memiliki pemahaman yang kuat tentang peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. Auditor fungsi kepatuhan harus memiliki kemampuan komunikasi yang efektif dengan personalia dan atau manajemen lembaga nazarin.
3. Auditor fungsi kepatuhan harus memiliki keterampilan analitis yang baik.
4. Auditor fungsi kepatuhan harus selalu *up-to-date* dan *upgrade*
5. penguasaannya tentang perubahan peraturan dan hukum terbaru.

b. Proses Audit Fungsi Kepatuhan

1. Perencanaan dan Persiapan Auditor akan memulai dengan merencanakan audit kepatuhan yang meliputi pemahaman peraturan yang mendalam tentang perwakafan, yang meliputi antara lain keberadaan wakif, **nazarin**, harta benda wakaf, maukuf alaih, dan peraturan yang relevan, serta pengembangan strategi dan rencana audit fungsi kepatuhan yang tepat.
2. Penentuan dan Penetapan Ruang Lingkup Auditor fungsi kepatuhan menentukan dan menetapkan lingkup audit fungsi kepatuhan, yaitu area- area atau fungsi-fungsi lembaga nazarin yang akan diaudit. Ruang lingkup ini akan mencakup peraturan, kebijakan, dan prosedur yang harus dipatuhi oleh lembaga nazarin.

3. Pengumpulan Informasi dan Dokumentasi
4. Auditor fungsi kepatuhan mengumpulkan informasi dan dokumen yang diperlukan untuk melakukan audit fungsi kepatuhan.
5. Auditor fungsi kepatuhan harus paham dan menguasai masalah hukum, kebijakan internal lembaga nazhir, laporan audit sebelumnya, dan dokumen lain yang relevan.
6. Penilaian Risiko Kepatuhan Auditor fungsi kepatuhan mengevaluasi risiko kepatuhan dengan menganalisis potensi pelanggaran atau penyimpangan dari peraturan yang berlaku. Hal ini membantu dalam menentukan fokus audit dan tingkat pemantauan yang diperlukan.
7. Evaluasi Sistem Pengendalian Internal Auditor fungsi kepatuhan mengevaluasi efektivitas sistem pengendalian internal lembaga nazhir yang berkaitan dengan fungsi kepatuhan. Sistem ini termasuk prosedur dan kontrol yang dibuat untuk memastikan kepatuhan lembaga nazhir terhadap peraturan.
8. Pengujian Kepatuhan Auditor fungsi kepatuhan melakukan pengujian dan pemeriksaan mendalam untuk menilai apakah lembaga nazhir mematuhi ketentuan yang berlaku, melalui pengujian transaksi, wawancara dengan pihak internal lembaga nazhir, observasi, dan pemeriksaan dokumen.
9. Identifikasi dan Evaluasi Kepatuhan Auditor fungsi kepatuhan mengidentifikasi dan menilai temuan terkait tingkat kepatuhan lembaga nazhir. Dengan menggunakan indikator seperti apakah lembaga nazhir mematuhi peraturan, kebijakan, dan standar yang relevan.
10. Perumusan Laporan dan Rekomendasi Auditor fungsi kepatuhan menyusun laporan audit yang mencakup temuan, evaluasi kepatuhan, rekomendasi perbaikan, dan kesimpulan audit. Laporan audit ini harus jelas, akurat, dan transparan.
11. Presentasi Hasil Audit Auditor fungsi kepatuhan menyampaikan hasil audit kepada lembaga nazhir dan pihak-pihak terkait lainnya. Hal ini mencakup diskusi tentang temuan,

rekomendasi, dan langkah-langkah perbaikan yang disarankan.

12. Tindak Lanjut Lembaga nazhir mengambil langkah-langkah tindak lanjut untuk memperbaiki kepatuhan dan mengimplementasikan rekomendasi. Auditor fungsi kepatuhan dapat melakukan pemantauan untuk memastikan bahwa tindakan yang diperlukan telah diambil.

c. Manfaat Audit Kepatuhan

Audit fungsi kepatuhan sangat penting karena membantu menentukan sejauh mana lembaga nazhir mematuhi peraturan, regulasi, dan standar yang berlaku.

1. Mengurangi Risiko Hukum Audit fungsi kepatuhan secara rutin membantu lembaga nazhir memastikan bahwa mereka mematuhi semua peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sehingga mengurangi risiko denda atau hukuman dan memastikan kepatuhan di masa depan.
2. Mengidentifikasi Peluang Perbaikan Audit fungsi kepatuhan dapat mengungkapkan sistem atau proses yang tidak sesuai dengan perkembangan perwakafan dan kebutuhan lembaga nazhir.
3. Sistem dan Prosedur Yang Efektif
4. Auditor fungsi kepatuhan dapat memberikan saran untuk membantu organisasi lembaga nazhir menerapkan sistem dan prosedur yang lebih efektif dan efisien.
5. Meningkatkan Langkah-langkah Keamanan Audit fungsi kepatuhan membantu memeriksa apakah lembaga nazhir telah memenuhi persyaratan keamanan yang dibutuhkan dan memberikan panduan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang lebih aman dan produktif.

d. Jenis-Jenis Audit Kepatuhan

Terdapat berbagai jenis audit fungsi kepatuhan untuk mengevaluasi sejauh mana suatu lembaga nazhir mematuhi sistem dan prosedur.

1. Audit Kepatuhan Hukum.
2. Audit kepatuhan hukum bertujuan untuk mengevaluasi kepatuhan lembaga nazhir terkait ketentuan hukum yang

berlaku dengan memeriksa berbagai aspek hukum yang relevan dengan kegiatan lembaga **nazhir**.

3. Audit Kepatuhan Aturan Internal

Audit ini akan mengevaluasi sistem pengendalian internal yang sudah ada dalam lembaga nazhir.

4. Audit ini bertujuan untuk memastikan apakah lembaga nazhir mematuhi kebijakan, prosedur, dan pedoman internal yang telah ditetapkan melalui perbandingan antara kebijakan internal dengan tindakan yang sebenarnya dilakukan oleh lembaga nazhir.

5. Audit Kepatuhan Eksternal Audit ini dilakukan untuk menilai kepatuhan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan berkenaan dengan perwakafan dan lembaga **nazhir**.

6. Audit Kepatuhan Standar Industri.

Audit ini bertujuan untuk memastikan bahwa lembaga nazhir telah menjalankan kegiatan operasionalnya sesuai dengan standar kualitas, keselamatan, keamanan, atau persyaratan lain yang berlaku dalam lingkup perwakafan.

7. Audit Kepatuhan Proses Keuangan.

Audit kepatuhan dalam proses keuangan melibatkan pemeriksaan mendalam terhadap berbagai peraturan yang mengatur pengelolaan keuangan lembaga **nazhir**.

e. Tantangan dalam Audit Kepatuhan

Audit fungsi kepatuhan memiliki sejumlah tantangan yang perlu dihadapi oleh para auditor.

1. Perubahan Peraturan.

Tantangan utama dalam audit fungsi kepatuhan adalah perubahan yang sering terjadi dalam peraturan, hukum, dan regulasi, sehingga lembaga nazhir harus selalu mengikuti perkembangan terbaru dalam aturan dan memastikan bahwa lembaga nazhir yang bersangkutan mematuhi peraturan yang baru.

2. Kompleksitas Peraturan.

Tantangan selanjutnya yaitu banyaknya peraturan harus

dipatuhi oleh sebuah perusahaan, sehingga pelaksanaan audit kepatuhan juga semakin kompleks dan luas.

3. Perbedaan Regional dan Internasional.

Banyak peraturan yang berbeda dari satu wilayah ke wilayah lain atau antara negara yang harus diperiksa dengan sangat detail dan mendalam.

4. Perubahan Internal Perusahaan.

Perubahan dalam lembaga nazhir, seperti restrukturisasi atau perubahan personalia dan atau manajemen, dapat memengaruhi kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku.

5. Risiko Kesalahan Manusia.

Tantangan selanjutnya yaitu risiko kesalahan manusia dalam audit fungsi kepatuhan, seperti kesalahan dalam pengumpulan data atau interpretasi dapat menyebabkan hasil audit yang tidak akurat.

f. Pengendalian dan Kepatuhan

1. Lembaga nazhir memastikan bahwa lembaganya memiliki sebuah fungsi yang berperan untuk senantiasa mengikuti perubahan dalam berbagai peraturan perundang-undangan yang berlaku, yang terkait dengan kegiatan usahanya di bidang perwakafan.
2. Lembaga nazhir harus memiliki sistem untuk memastikan kepatuhan organisasinya terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan peraturan internal organisasi.
3. Lembaga nazhir harus melakukan telaah ulang secara berkala atas ketepatan desain dan efektivitas operasional sistem tata kelola atas pengelolaan risiko, pengendalian internal dan kepatuhan organisasinya.
4. Lembaga nazhir harus melaporkan pelaksanaan dan hasil telaah ulang ke para pemangku kepentingan dan/atau penerima manfaat melalui laporan tahunan organisasinya.
5. Lembaga nazhir harus melakukan pengkajian ulang atas prinsip syariah secara berkala untuk menilai kepatuhan organisasinya atas operasi dan aktivitas sesuai persyaratan syariah.
6. Lembaga nazhir harus menyampaikan hasil kajian ulang pada

laporan tahunan organisasinya.

7. Lembaga nazhir membangun budaya kepatuhan syariah dengan membangun perilaku kepatuhan syariah.
8. Pihak internal lembaga nazhir harus mengomunikasikan pentingnya ketaatan pada syariah dan mengintegrasikan tata kelola syariah dalam kebijakan dan panduan internal organisasinya.



**BADAN WAKAF INDONESIA**



**BADAN WAKAF  
INDONESIA**

